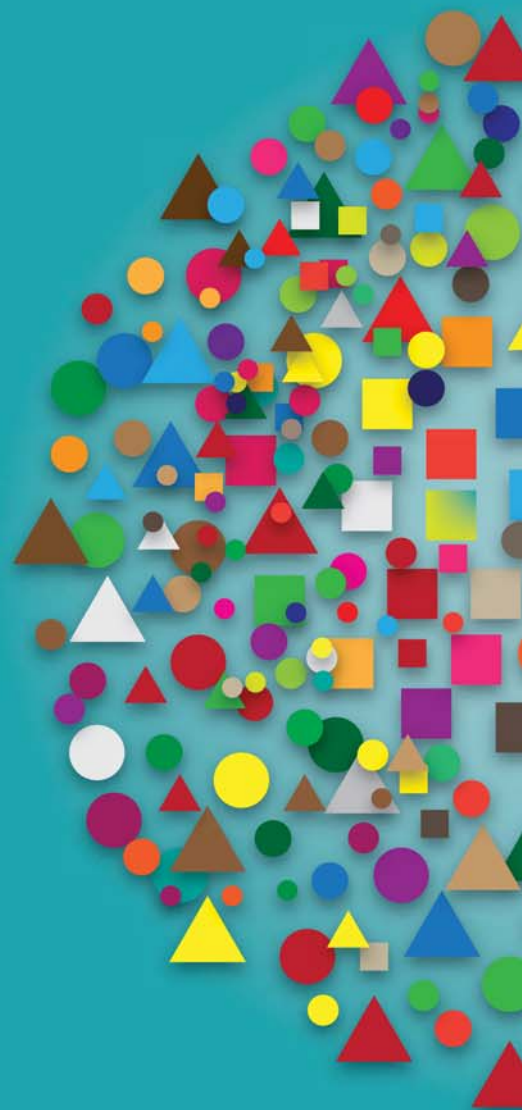


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



СТРАТЕГИСКИ МАРКЕТИНГ

Трајче МИЦЕСКИ



ШТИП 2013

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП**

Проф. д-р Трајче МИЦЕСКИ

СТРАТЕГИСКИ МАРКЕТИНГ

Штип, 2013 година

Автор

Проф. Д-р Трајче Мицески

СТРАТЕГИСКИ МАРКЕТИНГ

Рецензенти:

Проф. д-р. Миле Илиески, Проф.д-р. Ристо Фотов, Проф.д-р Ристе Темјановски

Лектор:

Вангелија Цавкова

Издавач:

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски",
Скопје

658.8:005.21(075.8)

МИЦЕСКИ, Трајче

Стратегиски маркетинг [Електронски извор] / Трајче Мицески. -
Текст, граф. прикази. - Штип : Универзитет "Гоце Делчев", 2013

Начин на пристап (URL): <http://www.ugd.edu.mk>. - Наслов превземен
од екранот. - Опис на изворот на ден 24.12.2013. - Библиографија:
стр. 370-376

ISBN 978-608-4708-86-5

а) Маркетинг стратегија - Високошколски учебници

COBISS.MK-ID 95310090

Предговор

Денес, во ова време на живеење, стратегискиот маркетинг завзема посебно место како во можноста за освојување на конкурентска предност на пазарите, така и во задоволувањата на барањата на потрошувачите.

Може да се рече дека стратегискиот маркетинг е релативно нова област на маркетингот која истовремено се базира како на теорија, така и на практика, како на формулирање на стратегија, така и на извршување на стратегијата итн.

Формулирањето на адекватна маркетинг стратегија за настап на целиот, односно на целните пазари е фактор не само за конкурентски опстанок на организацискиот субјект, туку и за конкурентска надмоќ, а со тоа и за негов раст и развој.

Правилното извршување на маркетинг стратегијата е поврзано како со структурата, културата и лидерството на организацискиот субјект, така и со правилниот пристап на формирањето на цените, правилното сегментирање на пазарите, правилната диференцијација на понудата и правилното позиционирање на производите.

При формулирањето и извршувањето на стратегијата мора да се има предвид фактот дека денес фирмите продаваат стоки и услуги преку разновидни директни и индиректни канали. Всушност, досегашното комерцијално рекламирање, сè повеќе им отстапува место на новите форми на комуникација, како што е експерименталниот маркетинг, маркетингот на разонда и вирусниот маркетинг. Потрошувачите им даваат информации на производните претпријатија какви производи и/или услуги им се потребни, кога, како и каде сакаат да ги купаат. Исто така, потрошувачите добро знаат како брзо да ги прошират позитивните впечатоци, т.е. искуства, за специфичните производи или услуги, а уште побрзо да ги прошират негативните впечатоци, т.е. искуства за нив, користејќи електронска пошта, блогови, веб-страници, социјални мрежи и сл. Со тоа конверзацијата на претпријатијата со потрошувачите претставува мал дел од вкупната конверзација која е поврзана со конверзацијата преку ширењето информации, помеѓу самите потрошувачи, за вредностите на производите и/или услугите.

Како резултат на побрзото ширење на информации и новите барања на денешните пазари кои, всушност, претставуваат и глобални пазари, производните и услужните претпријатијата своите стратегии ги насочуваат многу повеќе кон управување со портфолијата на потрошувачите, отколку кон портфолијата на своите производи и/или услуги. Тие помалку преферираат масовни стандардизирани производи, а повеќе микросегментирање, диференцирање и приспособување. Тие ги заменуваат своите монолози на нивните преференции, во дијалози со потрошувачите, при тоа создавајќи ги нивните потреби, желбите и барања и прилагодувајќи се кон нив.

Стратегискиот маркетинг го истражува екстерното и интерното окружување, ја поттикнува визијата, мисијата и целите на претпријатието,

формулира маркетинг стратегија, истата ја извршува, контролира и добива повратни информации. Тој вклучува одлуки во насока на: изборот на потрошувачите, задоволување на нивните потреби, преку нудење соодветни производи и услуги, формирање на цените, испраќање и примање информации и развивање на комуникации, развивање партнерски односи со потрошувачите и сл.

Со цел да се одговори на овие наведени и многу други ненаведени заложби, тематиката во оваа книга е поделена на неколку делови:

Во *првата глава* е даден општ осврт кон маркетингот и конкретно, стратегискиот маркетинг. Притоа, маркетингот е дефиниран како процес кој ги поврзува производство и/или услугите на претпријатието со барањата и задоволството на потрошувачите, односно овозможува производитите и/или услугите од производителите или давателите на услуги да стигнат до потрошувачите (клиентите), а пак информациите за производите/услугите (задоволството или незадоволството од производите или услугите) од потрошувачите да стигнат кон производителите.

Стратегискиот маркетинг, пак, опфаќа процес на концептирани (планирани) активности кои ќе им овозможат на производителите и/или даватели на услуги да произведуваат производи (даваат услуги) кои ќе одговараат на барањата и задоволството на потрошувачите и процес на континуирано унапредување на своите стратегии за опстојување и конкурентно доминирање на соодветните пазари.

Стратегискиот маркетинг менаџмент опфаќа анализа, планирање, имплементација, формулирање на стратегија, оценување, извршување, надгледување и контрола на програми дизајнирани да создадат, изградат и одржат корисни размени со целните купувачи заради постигнување на организациските цели.

Денес, во време на брзи глобални промени, доаѓа до нови начини на поврзување на претпријатието со потрошувачите, но и со партнерите. Во вакви услови, конкурентската предност на фирмата ќе се изрази преку способноста таа брзо да се менува, адаптирајќи се и преферирајќи ги позитивните промени, истовремено исполнувајќи ги барањата на клиентите т.е. купувачите.

Во *втората глава* станува збор за различните димензии на деловна ориентација на претпријатието. Погледнато низ една временска ретроспектива, претпријатијата најпрвин биле ориентирани кон производот, потоа кон потрошувачите, па кон конкуренцијата, за да денес, во овие современите етапи на стопанисување, се ориентираат кон пазарот, односно се придвижувани од пазарот.

Во *третата глава* е опфатен процесот на планирање на маркетинг активностите како фаза во маркетинг менаџментот. Маркетинг менаџментот, т.е. управувањето со маркетинг активностите е процес со кој се поттикнуваат и насочуваат маркетинг активностите во насока на добивање и пренесување информации за производство на одредени производи и/или вршење одредени услуги со цел да се задоволат потребите на потрошувачите.

Овде подетално се објаснети нивоата на стратегиско планирање, фазите во процесот на планирање и планот на маркетинг активностите.

Во *четвртата глава* е опфатен процесот на формулирање маркетинг стратегија. Притоа, маркетинг стратегијата е претставена како добро

осмислена и плански конструирана активност која, поаѓајќи од визијата на маркетингот, ги прецизира начините на реализирање на маркетинг целите, а со тоа и целите на претпријатието. Успехот на маркетинг стратегијата зависи не само од пазарните можности, туку и од способностите на претпријатијата да ги искористат тие можности.

Во *петтата глава* главниот акцент е ставен на потребата од градење конкурентска предност со цел претпријатието успешно да котира на пазарот, а конкурентите да не можат да го следат и имитираат.

При изборот на стратешка опција за конкурентска предност, се користат повеќе критериуми (диферентната предност, одржливоста, правовременоста, изводливоста и спроведливоста) во зависност од посакуваната цел и позицијата на конкурентите на пазарот.

Во *шестата глава* станува збор за идентификацијата и проценката на пазарните можности како неопходен чекор при настапот на претпријатието на одреден пазар. Имено, денес, во овие брзи промени, успешноста на претпријатијата зависи од нивната умешност за усогласување на нивните способности за производство или вршење на услуги во согласност со променливите барања, односно потребите на пазарот.

Овде се јавува потребата за детално анализирање на микро и макро средината на претпријатието со примена на SWOT (силните и слаби страни на претпријатието) и STEP (социјално-културни, технолошките, економските и политичко-правни фактори) анализата.

Во *седмата глава* се укажува на потребата од постоење програма за развој на нови производи доколку целта на претпријатието е остварување на конкурентска предност. Оваа програма треба да овозможи пошироко портфолио на новите производи и да воспостави баланс помеѓу континуираните (инкременталните) и дисконтинуираните (радикалните) иновации.

Притоа, фокусот е ставен на иновацијата како активност на предметување на идејата, односно воведување новитети, нови производи, примена на нешто што не постоело како такво или воведување на нешто ново. Во овој поглед разликуваме креативни и адаптивни иновации, а во зависност од степенот на нивната примена, постојат вистински иноватори и неиноатори.

Во *осмата глава* станува збор за развој на стратегија на понуда како еден од начините за стратешко реагирање на претпријатијата кон барањата на потрошувачите. Во овој поглед, посебно значење имаат стратегиите на вариетети кои се движат од чиста стандардизација до чисто прилагодување на понудата. Притоа, секоја од нив на различен начин му приоѓа на дизајнот, фабрикацијата, монтажата и дистрибуцијата на производите.

Во *деветтата глава* е истакнато значењето на стратешкиот маркетинг на марките од причини што марката (или почесто применуван и изразот бренд) на производот ја диктира цената на неговата вредност (користите), а со тоа и остварувањето на резултатите во работењето.

Градењето на стратегијата на успешна марка за маркетинг менаџментот е исклучително тешка работа, долгорочна активност и големо инвестициско вложување.

Во *десеттата глава* станува збор за политиката на цени и неопходноста од примена на стратегиски маркетинг пристап бидејќи цените на производите се еден од основните инструменти на маркетинг миксот кој директно го генерираат приходот на претпријатијата. Притоа, цените треба да се формираат на начин кој не само што ќе биде прифатлив за потрошувачите, туку истовремено и ќе ја зголемува добивка.

Поради влијанието на политиката на цени врз добивката, пазарното учество и деловниот успех на претпријатието, од особена важност е правилно формирање на цените. Во овој поглед, претпријатието има можност да бира меѓу трошковниот и вредносниот пристап.

Во *единаесеттата глава* станува збор за стратегијата на одржување и зголемување на пазарното учество. Одржувањето и зголемувањето на пазарното учество, заедно со зголемувањето на приходите и добивката од продажбата, се сметаат како приоритетни цели на маркетинг активностите. Оваа стратегија има за цел поголем обем на производство, помали трошоци во работењето, поголем приход и поголема рентабилност.

За задржување и зголемување на пазарното учество не е важна само фазата на развој во гранката, туку и позицијата на претпријатието во таа гранка.

Во *дванаесеттата глава*, предмет на обработка е стратегијата на сегментација на пазарот под која се подразбира поделба на пазарот на различни сегменти според сличноста на потребите и барањата на потрошувачите. Притоа, изборот паѓа на оние сегменти кои претпријатието може да ги задоволи подобро од конкурентите.

Пристапите на сегментација кои му стојат на располагање на претпријатието се движат од масовно производство на стандардизирани производи до индивидуален маркетинг насочен кон задоволување на потребите и барањата на индивидуалните потрошувачи.

Во *тринаесеттата глава* е обработена стратегијата на диференцирање на понудата, која е доста прифатена и преферирана од страна на претпријатијата бидејќи создава поволна одбранбена позиција во соочувањето со конкуренцијата и на тој начин овозможува да се оствари натпросечен принос на капитал во гранката.

При нејзиното формулирање, фокусот на внимание треба да биде насочен кон оние опипливи карактеристики на производите и услугите кои што се релевантни за избор од страна на потрошувачите. Покрај опипливите, многу значајни се и неопипливите карактеристики, кои не можат прецизно да се измерат, како што се добивките, односно користите на потрошувачите од купените производи и/или услуги.

Во *четиринаесеттата глава* станува збор за стратегијата на позиционирање. Во услови на широк избор на релативно слични производи, оваа стратегија добива сè поголемо значење. Позиционирањето, всушност, означува перцепирање (претстава за производите) односно, определување на позиција (рангирање) на производите на пазарите и тоа во мислите на купувачите.

Претпријатието е потребно да развива и стратегии на репозиционирање кои вклучуваат промена на целниот пазар и диференцирање на производите,

или и двете заедно. Од овде произлегуваат четири генеречки стратегии на репозиционирање.

Во *петнаесеттата глава* станува збор за улогата на стратегискиот маркетинг во ерата на глобализацијата. Конкурентската предност на претпријатието на странскиот пазар произлегува од националната конкурентска предност, односно од способноста на одредена земја (држава) да произведува и дистрибуира добра и услуги на меѓународниот пазар, во конкуренција со производите и услугите на други земји.

Во *шеснаесеттата глава*, предмет на обработка е улогата на маркетинг стратегиите во глобалните стопански активности. Денес, во време на глобална економија, претпријатијата треба да поседуваат добро подготвена флексибилна маркетинг стратегија како услов за успешно и конкурентно опстојување на глобалниот пазар. Во овој поглед, доста значајна е координацијата, односно способноста на претпријатието да ги синхронизира активностите кои ги извршува во различни земји во светот.

Меѓународната маркетинг стратегија во суштина е логичен пристап кон донесување на поединечните одлуки во маркетинг активностите на претпријатијата надвор од границите на својата земја. Постојат неколку стратегиските опции, како што се: регионална, мултинационална (или мултидомашна), глобална, традиционална, транснационална стратегија и сл.

Во *седумнаесеттата глава* подетално се разработени современите промени кои бараат соодветно прилагодување на маркетинг стратегиите, но и последователни прилагодувања кај структурата на претпријатијата. Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува организациско дизајнирање.

Преку проценката на состојбата на средината, претпријатието може да определи дали организацијата на маркетинг секторот треба да биде поблиску до затворената (стабилната) механичка структура или отворената (адаптивната) организациска структура.

Во прилагодувањето на организациската структура на претпријатието кон барањата на пазарот голема улога игра маркетинг функцијата која може да има функционална и процесна организација.

Во *осумнаесеттата глава*, која воедно е и последна, е опфатен процесот на контрола на маркетинг активностите како функција на управување која врши мерење и корекција на активностите, со цел успешно исполнување на организациските цели.

Овде подетално се објаснети видовите контрола, елементите на процесот на контрола, критериумите на ефективна контрола, како и улогата на маркетинг информацискиот систем при контролата.

Контролата е во тесна врска со другите менаџмент и маркетинг функции, а особено со планирањето. Имено, отстапувањата кои се утврдени со контролата даваат повратни информации кои значат нивно инкорпорирње во нов или променет план, а понатаму и ново или променето организирање, координирање, имплементирање, управување, контрола итн. На овој начин, маркетинг процесот добива кружно движење, односно никогаш не завршува.

Иако трудот е работен со посебно внимание, сепак тој е отворен за добронамерни сугестии, предлози и мислења за подобрување на неговиот квалитет во иднина.

Бидејќи овој труд не е само наше дело како автор, затоа најнапред сакам да истакнам голема благодарност за упатените совети, консултации и несебичната помош на ценетите рецензенти: проф. д-р. Миле Илиески, проф. д-р. Ристо Фотов и проф.д-р Ристе Темјановски, како и на ценета колешка и соработничка м-р Наташа Стојовска, за нивната помош и корисните сугестии, и на сите други, чии знаења се вградени во обликувањето на истиот.

Штип, 2013 година

ОД АВТОРОТ

Вовед

Стратегискиот маркетинг нуди насока, т.е. стратегија за извојување на победа, т.е. конкурентска предност на претпријатието на конкурентското поле.

Претпријатието својата конкурентската предност не може да ја смета за предност, доколку не ја заснова врз принципите на создавање на вредности како за потрошувачите, така и за самото себе. Впрочем, конкурентската предност мора да го преферира принципот на градење на добри и профитабилни односи со потрошувачите.

Стратегискиот маркетинг знае дека за да се создадат вредности за потрошувачите, потребно е добро да се познаваат и разбираат нивните потреби, барања и желби и врз основа на нив претпријатието да ги адаптира своите производи и/или услуги и да пристапи кон нивна реализација на фокусираните целни пазари.

Денес, променетите услови за деловно функционирање налагаат и соодветни промени во маркетинг пристапот на претпријатијата кон потрошувачите. Брзите технолошки промени, променливите вкусови, потреби и барања на потрошувачите, силната конкуренција на пазарите и останатите трендови на глобализацијата кои заземаат сè поголем замав, бараат не само навремено, туку и предвременно, односно антиципативно прилагодување на стратегискиот маркетинг. Всушност, денес, стратегискиот маркетинг добива сè поголема улога во опстанокот, конкурентноста и развојот на претпријатието, како во национални, така и во меѓународни рамки.

Стратегискиот маркетинг за да биде фактор кој ќе го поттикнува напредокот на претпријатието неопходна е целосна посветеност, ангажираност и одговорност од сите вработени во процесот на формулирање на маркетинг стратегијата. Сите фази во овој процес, почнувајќи од планирањето на маркетинг активностите, преку организирање, координирање и управување со финансиските, технолошките и човечките ресурси неопходни за извршување на овие активности, сè до нивна имплементација и контрола на остварените маркетинг резултати, треба да течат на начин кој ќе овозможи стабилен раст на профитот на претпријатието во услови на ефикасно искористување на пазарните можности и креирана понуда која ги задоволува потребите и барањата на оние сегменти потрошувачи кои претпријатието може да ги задоволи подобро од конкурентите.

Во овој поглед, од големо значење е способноста на претпријатието за супериорно задоволување на потрошувачите преку обезбедување дополнителни користи, диференцирање на понудата, воведување иновации и сè она што ја одржува и зголемува неговата конкурентска предност. Само на овој начин претпријатието може да ја придобие нивната лојалност од која ќе имаат взаемна корист и потрошувачите и претпријатието.

За остварување на поставените маркетинг цели, на претпријатието му стојат на располагање повеќе национални и меѓународни маркетинг стратегии, а одлуката за стратегијата која ќе се примени зависи од посакуваните маркетинг цели, но и од способностите и потенцијалот на претпријатието и можностите кои постојат на националниот или меѓународниот пазар.

ПРВ ДЕЛ

ПОТРЕБАТА ЗА РАЗВИВАЊЕ НА МАРКЕТИН СТРАТЕГИЈА

ГЛАВА I

1.ОПШТ ОСВРТ КОН МАРКЕТИНГОТ И СТРАТЕГИСКИОТ МАРКЕТИНГ

ВОВЕД

Маркетингот може да се дефинира како процес кој ги поврзува производство и/или услугите со барањата и задоволството на потрошувачите, односно овозможуваат производите и/или услугите од производителите или давателите на услуги да стигнат до потрошувачите (клиентите), а пак информациите за производите/услугите (т.е. мислењето, т.е. задоволството или незадоволството од производите или услугите, за нивните карактеристики, квалитет и барања) од потрошувачите да стигнат кон производителите.

Целта на маркетингот е привлекување на нови клиенти, а истовремено задржување на постојните клиенти, преку испорачување квалитетни производи и предизвикување задоволство кај нив.

Во тој поглед и *стратегискиот маркетинг*, опфаќа процес на концептирани (планирани) активности кои ќе им овозможат на производителите и/или даватели на услуги да произведуваат производи (даваат услуги) кои ќе одговараат на барањата и задоволството на потрошувачите и процес на континуирано унапредување на своите стратегии за опстојување и конкурентно доминирање на соодветните пазари.

Исто така, целта на *стратегискиот маркетингот*, преку своите активности кои се насочени кон иднината, е да привлекува **нови** клиенти, а истовремено, **да ги задржи постојните клиенти**.

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГОТ

Маркетингот може да се дефинира како **активност, пат и начин преку кој производите и/или услугите пристигнуваат до потрошувачите, т.е. клиентите, за задоволување на нивните потреби, а информации од потрошувачите (клиентите) за барањата и квалитетот на производите и/или услугите, пристигнуваат кон производителите.**

Познатиот професор по менаџмент и маркетинг, Питер Дракер (Peter Drucker), вели дека дефиницијата за маркетингот е поврзана со неговата цел повеќе да продава отколку што е доволно¹.

Исто така, поимот **маркетинг** често се дефинира и како: **општествен и менаџерски процес со кој поединците и групите го стекнуваат она што им треба и што го сакаат, преку создавање и размена на производи, информации и вредности, со други².**

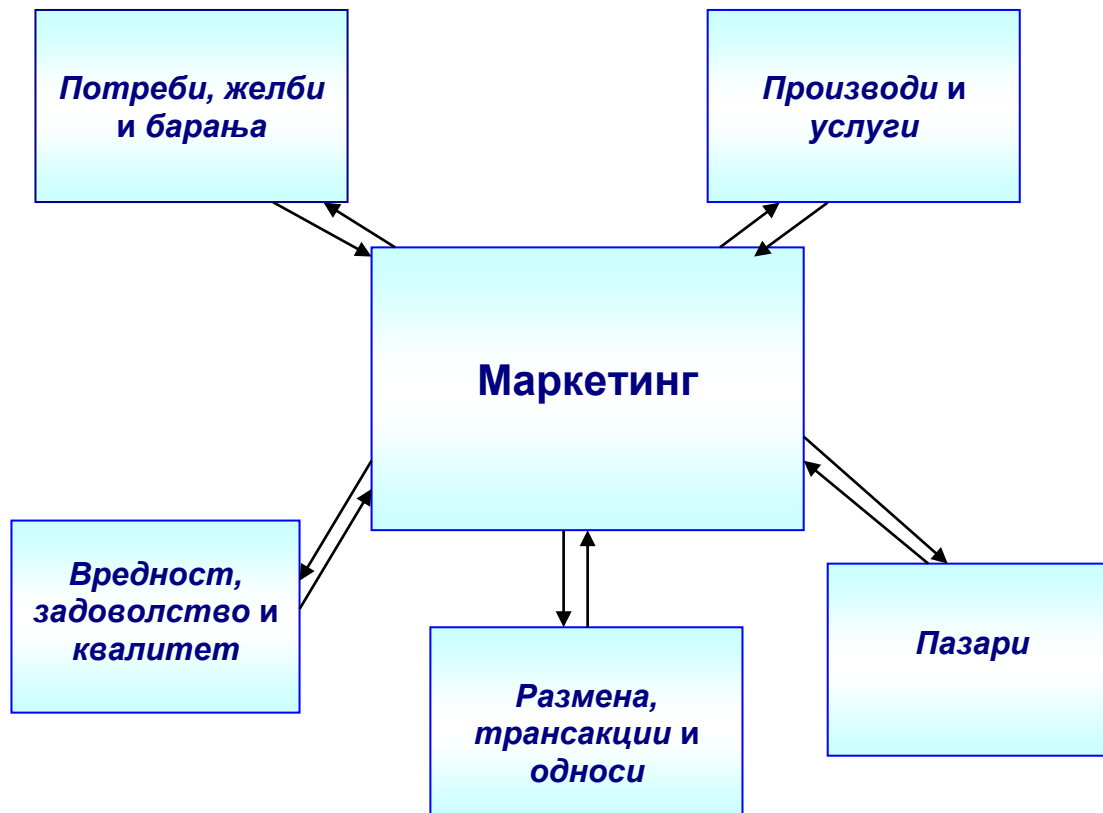
За да ја објасниме оваа дефиниција ќе се осврнеме кон следниве неразделни влијателни компоненти на маркетингот:

- потребите, желбите и барањата;
- производите и услугите;
- вредноста, задоволството и квалитетот;
- размената, трансакциите, односите и
- пазарите.

Всушност, нивната поврзаност е прикажана на Слика 1.1.

¹ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, responsibilities, practices* (NewYork, Harper& Row, 1973), p. 64.

² Еве уште неколку дефиниции: „Маркетингот е резултат на деловните активности кои го насочуваат текот на стоките и услугите од производителот до потрошувачот или корисникот“. Маркетингот е продавање стоки што не се враќаат назад од купувачите, но купувачите пак се враќаат да купуваат. Види Barbara R. Lewis и Dale Littler, "The Blackwell Encyclopaedic Dictionary of Marketing", *Reference Reviews*, 12, (1998 година), стр. 18.



Слика 1.1.: Неразделни влијателни компоненти на маркетингот

На слика 1.1. се прикажани неразделните влијателни компоненти на маркетингот. Всушност, сликата го покажува значењето на нивното синергетското делување, кое е многу значајно за маркетингот, па затоа, во продолжение, накратко ќе се осврнеме кон секоја група од нив.

1.1. 1. Пристап кон задоволување на човечките потреби, желби и барања како главен концепт врз кој се темели маркетингот

Пристапот кон задоволување на човечките потреби, желби и барања претставуваат главен концепт врз кој се темели маркетингот и, затоа, кон истите е пожелно да се направи краток осврт.

Човечките потреби се состојба на чувствувани или почувствувани барања поради потреби, односно поради моментални недостатоци. Тие ги вклучуваат основните физиолошки потреби за храна, облека, топлина и сигурност; општествените потреби за припадност и љубов и потребите на поединецот за знаење и самоизразување.

Кога една потреба **не е задоволена**, човекот ќе преземе една од следниве активности:

1. ќе најде начин за да ја задоволи незадоволената потребата;
2. ќе размисли (планира) како понатаму да ја задоволи или

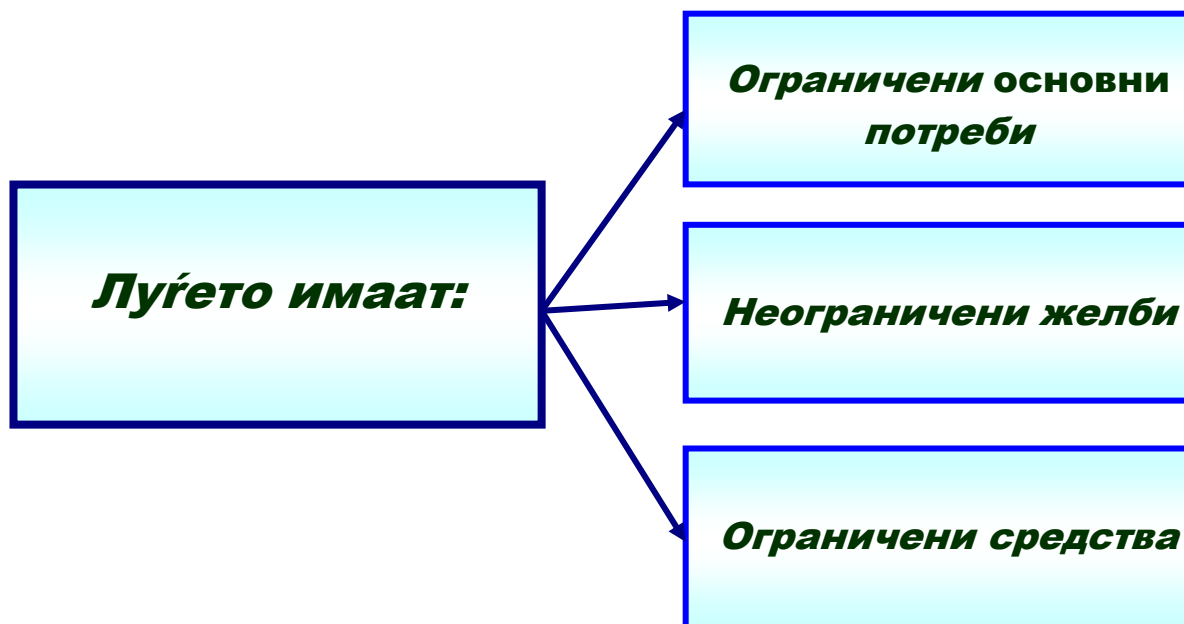
3. ќе се обиде моментално да ја намали, односно да ја избегне потребата.

Желбите се формата преку која се изразуваат човечките потреби. Нивното мисловно задоволување е обликувано од самата личност, од нејзините можности (стандардот) и од културата во средината.

Така, на пример, гладен човек кој е посиромашен, за да ја задоволи својата потреба за храна, ќе изрази желба за грав, ориз, леќа и/или други поевтини јадења. Додека, пак, гладниот човек кој е богат, би пројавил желба за добро приготвено јадење од печено месо, скара, шунка, кашкавал, сирење, салата, па и алкохол и сл.

Кај луѓето често се вртат мислите кон **ограничените основни потреби** (на пример, за храна или за засолниште-куќа, стан), а понекогаш и кон **неограничените желби** (на пример, понекогаш ќе слушнете како некој ќе рече: да имам многу пари би се хранел и престојувал во најквалитетните и највисоко котираните и најлюксузните ресторани и хотели, или би купил и вила и луксузен автомобил, авион, јахта и сл). Меѓутоа, сите луѓе се свесни за своите **ограничени средства**.

Според тоа, тие купуваат производи и/или користат услуги за задоволување на нивните потреби и/или желби, колку им дозволуваат нивните финансиски можности (пари) (Слика 1.2).



Слика 1.2. Размислувањата на луѓето и нивните можности

Значи, кога, желбите **се поддржани со платежната способност** - односно со куповна моќ тие - стануваат **можност за задоволувања на тие желбени барања**. Потрошувачите гледаат на производите како на збир од

добивки (користи) и ги избираат оние производи кои ќе им дадат најдобра корист (односно ќе ги задоволат нивните потреби) за нивните пари³.

Всушност, луѓето ги задоволуваат оние *потреби кои можат да ги купат производите и/или услугите поврзани со тие потреби.*

1.1.2. Задоволување на човечките потреби со барани производи и/или услуги

Луѓето ги задоволуваат своите потреби и желби со бараниот *производ*, т.е. со *бараните производи и/или услуги* кои се нудат на пазар.

Значи, **производ** (чест назив и **стока**) претставува сè она што може да се понуди на пазарот за да се задоволи потребата или желбата на барателот (човекот).

Поимот **производ** не е ограничен само на материјални, т.е. физички предмети, како што се: автомобили, велосипеди, комјутери, радио-телевизиски приемници, потребите за хигиена, на пример, сапуни, шампони, пасти и слично. Исто така, производ е и минералната вода, алкохолот, соковите, cigarите и сè она што може да ги задоволи потребите на луѓето, и/или преку луѓето да ги задоволи потребите на другите суштества (животни, птици), кои луѓето ги одгледуваат за себе или за бизнис.

Покрај материјалните добра, производите вклучуваат и **услуги** кои, всушност, се нематеријални, на пример, продажбата на чевли вклучува материјална форма, т.е. чевли, и нематеријална форма, т.е. услуга. Автомобилот покрај материјална форма вклучува и нематеријална форма, т.е. услуга (сервис). Банкарските услуги вклучуваат пари и сервисирање на услугата-кредитот и сл.,

Исто така, **производите**, вклучуваат и други ентитети, како што се: *знаење, искуство, луѓе, места, организации, информации, идеи и сл.*

Според тоа, поимот **производ** вклучува многу повеќе од самиот физички изглед, функција, услуга и сл., а тоа се потрошувачите. Потрошувачите одлучуваат: што да купат за храна и облека, како да го уредат домот, кој телевизиски канал да го гледат, кој натпревар да го гледаат, на кои места да одат на одмор, која добротворна организација да ја поддржат, на каква забава да одат и сл. За потрошувачот, сите овие се различни видови на т.н. производи или, со други зборови, за потрошувачот сите овие се еден вид *задоволувачки потреби, потребни ресурси или маркетинг-понуди* и слично.

Општо погледнато, *производ е сè што може да се понуди на пазарот за да привлече внимание, да се набави, користи или консумира и кое може да ги задоволи желбите или потребите кај барателите, т.е. потрошувачите. Тој процес на задоволување, вклучува материјални предмети, услуги, лица, места, организации и идеи.*

³ Поимот добивки (користи) ќе го користиме со значење за нешто што овозможува да се добие, било за задоволување на директни лични потреби (храна, облека, безбедносни потреби и сл.) или индиректни потреби (да се набави некоја опрема, машина, потреби за фарма и сл.).

А додека **услугите претставуваат активности, користи или задоволства кои им се нудат на потрошувачите за задоволување на нивните потреби.**

Често пати понудувачите (продавачите) патат од „**маркетинг миопија**“ (маркетинг кратковидост)⁴, па прават грешка со тоа што посветуваат повеќе внимание на одредени производи кои ги нудат отколку да им објаснат на потрошувачите за користите кои се добиваат со тие производи. Тие забораваат дека физичкиот производ е само алатка за решавање на проблемите на потрошувачите. Всушност, потрошувачот го купува новиот производ за да ја задоволи (подмири) пројавената потреба.

1.1.3. Користи (вредности), задоволство и квалитет

При задоволувањето на своите потреби, често, **потрошувачите прават избор за купување на некои производи и услуги, врз основа на нивните перцепции за вредноста (користа) што ја даваат тие производи и услуги.**

Значи, перцепцијата која ги води потрошувачите до **изборот е вредноста (користа)** на производите или услугите за **потребите на клиентите.**

Всушност, **вредност за потрошувачите (клиентите)**, претставува нивната проценка (**анализа**) за целокупните карактеристики на производите со кои ќе ги задоволат нивните потреби.

Потрошувачите честопати **не ги** проценуваат вредностите на производот точно или објективно. Тие се раководат од **перципираната вредност**, за степенот на задоволување на нивните потреби.

Во тој поглед, задоволството кај клиентите се изразува преку степенот на совпаѓање на перципираната вредност на производот, со очекувањата на купувачот.

Ако вредностите (користите) на производот не ги задоволаат очекувањата на купувачот тој ќе биде незадоволен.

Ако вредностите (користите) на производот се совпаднаат со очекувањата или истите ги надминат, купувачот е задоволен, исполнет и воодушевен.

Најчесто, задоволството кај клиентот е тесно поврзано со квалитетот. Затоа, во последните две-три децении, многу компании усвоија програми за **управување со вкупниот квалитет (TQM)**, дизајнирани за **континуирано унапредување на квалитетот на нивните производи**, услуги и маркетинг

⁴ Пошироко во статијата на Colin Grant, "Theodore Levitt's marketing myopia", *Journal of Business Ethics* (февруари, 1999 година), стр. 397 – 406, Dhananjayan Kashyap, "Marketing myopia revisited: a look through the "colored glass of a client"", *Marketing and Research Today* (август, 1996 година), стр. 197 - 201; Theodore Levitt, "Marketing myopia", *Harvard Business Review* (јули-август, 1960 година), стр. 45-56.

процеси, односно за **унапредување на квалитетот** со севкупното работење во организацијата.

Денес, на пазарите низ светот, може да се забележи дека е многу тешко дури и невозможно да се продаваат прехранбени производи без поседување на HACCP⁵ сертификат.

Тој тренд на поседување на соодветен сертификат по поделни области континуирано се зголемува.

1.1.4. Размена, трансакции и односи

Маркетингот, како процес кој го поврзува производството и потрошувачката и овозможува производите да пристигнат кај купувачите, се појавува и при размената.

Размената се врши кога луѓето одлучуваат да ги задоволат своите потреби и желби преку **стекнување на посакувани предмети (производи) или услуги од други производители или, при тоа, нудејќи нешто друго за возврат** (на пример, пари или друг производ или услуга).

Размената е суштински маркетинг концепт. За да дојде до размена, мора да се исполнат неколку услови.

Прво, мора да учествуваат барем две страни и секоја мора да има нешто вредно (производ, услуга, пари или други финансиски инструменти за плаќање) за да го понуди на другата.

Потоа, секоја страна мора да сака да соработува со другата страна и секоја од нив мора да биде независна за да ја прифати или одбие понудата на другата.

На крај, секоја страна мора да биде способна да комуницира и испорачува⁶.

Додека размената е суштински маркетинг концепт, тогаш, како **маркетинг-единица** за мерење на вредностите при размена се јавува **трансакцијата**.

Значи, **трансакцијата** е размена помеѓу две страни која вклучува најмалку две работи од вредност, договорени услови, време на договорот и место на договорот. Се состои од тргување на вредности помеѓу две страни: едната страна ѝ дава X (производ, или услуга, или пари) на другата и добива Y (пари, или производ, или услуга) за возврат. На пример, продавачот му дава на купувачот автомобил (џип) „Опел-Антара“ со вредност од 30.000 евра (X), а купувачот му ги плаќа тие 30.000 евра и го добива понудениот, односно за него

⁵ Hazard Analysis and Critical Control Points, т.е. Системот на анализа на опасностите и критичните контролни точки е ситем на квалитет кој ги идентификува, проучува и ги контролира ризиците кои се значајни за сигурноста на храната.

⁶ Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie и Richard W. Olshavsky, "Areexamination of the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing* (јули, 1996 година), стр. 15 - 32; Banwari Mittal and Walfried M.Lassar, "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", *Journal of Services Marketing*, 12, 3 (1998 година), стр. 177 - 94; Subhash Sharma, Ronald W. Niedrich и Greg Dobbins, "A framework for monitoring customer satisfaction", *Industrial Marketing Management* (мај 1999 година), стр. 231 - 43.

бараниот автомобил (Y за возврат), или во хотел туристот плаќа 900 евра (X) и добива десетдневен пансион за двајца (Y за возврат на плаќањето).

Трансакциите во маркетингот се дел од *маркетинг-односите*. **Маркетинг односите**, всушност, го чинат процесот на создавање, одржување и подобрување на цврсти, вредносни односи со клиентите и со другите учесници.

Покрај создавањето краткорочни трансакции, мудрите маркетинг истражувачи работат на **градењето долгорочни односи со ценетите клиенти, дистрибутерите, дилерите и доставувачите**. Тие градат цврсти економски и општествено одговорни односи преку ветување и испорачување висококвалитетни производи, добра услуга и соодветни-прифатливи цени.

Денес компаниите настојуваат да изградат деловни односи со сите вклучени странки преку **маркетинг мрежа**.

Маркетинг-мрежата, всушност, преставува еден вид мрежна поврзаност на компанијата и на сите нејзини придружни учесници: клиентите, вработените, доставувачите, дистрибутерите, трговците на мало, агенциите за рекламирање и другите со кои има изградено заеднички профитабилни деловни односи.

Сè повеќе конкуренцијата не е помеѓу компаниите, туку помеѓу сите мрежи, со тоа што најмногу добива онаа компанијата која има изградено најдобра маркетинг мрежа⁷.

Впрочем, денес во ова глобално живеење и работење поврзувањето се наметнува како неминовност.

1.1.5. Пазар и маркетинг управување

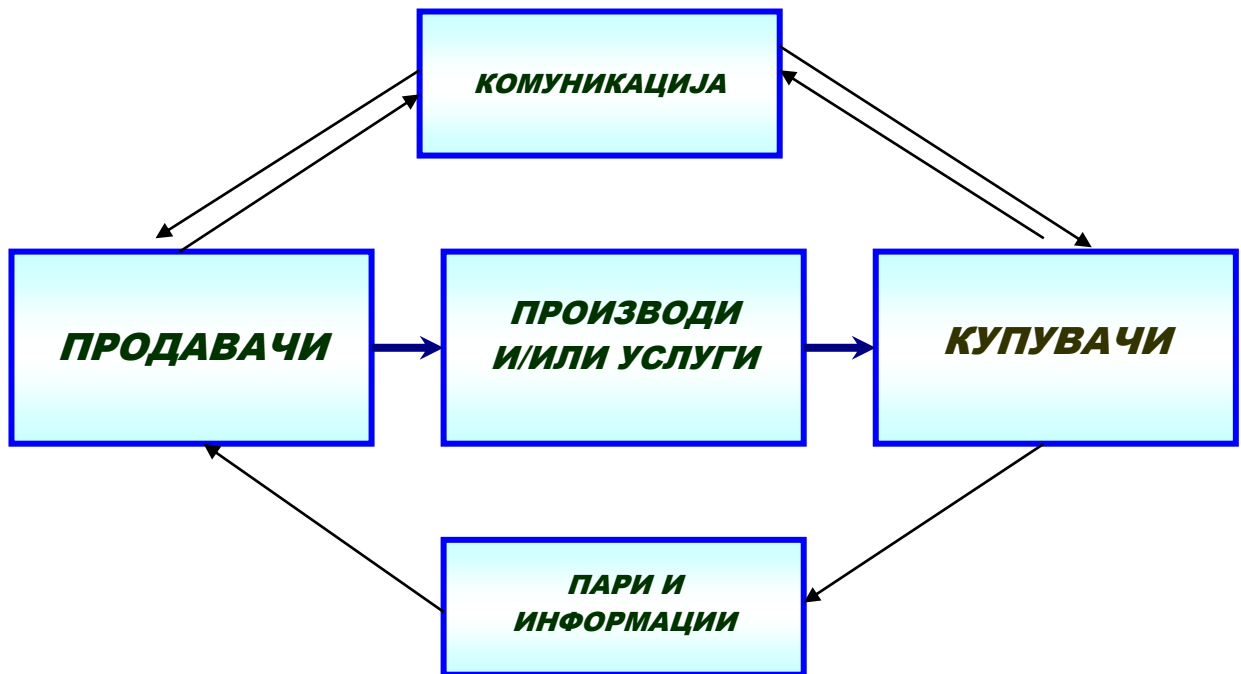
Пазарот е место (локација, претпоставено место) или начин на контакт (комуникација) каде постојните и потенцијалните продавачи и купувачи на производ или услуга се сретнуваат или контактираат, т.е. вршат купопродажни активности.

Продавачите нудат производи и/или услуги, а купувачите ги купуваат одредените производи, односно своите изразени потреби или желби ги задоволуваат преку размена.

Во почетокот, поимот *пазар* се однесуваше на местото каде што се сретнуваат купувачите и продавачите за да ги разменат своите добра. Економистите го користат овој поим за да означат средба на купувачи и продавачи кои се договараат за одреден вид на производи или услуги.

⁷ Пошироко кај James G. Anderson, Hakan Hakansson и Jan Johanson, "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing* (октомври 1994 година), стр. 1 - 15. За подетална дискусија за маркетинг на односи, види Thomas W. Gruen, "Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness", *Business Horizons* (ноември-декември 1997 година), стр. 32 - 8 и John V. Petrof, "Relationship marketing: the emperor in used clothes", *Business Horizons* (март-април 1998 година), стр. 79 - 82.

Едноставен маркетинг систем укажува дека продавачите и купувачите се поврзани преку следниве текови, и тоа: **производи и/или услуги** кои ги испрачуваат продавачите и **комуникација** до пазарот; за возврат, тие добиваат **пари и информации** (Слика 1.3).



Слика 1.3.: Текови помеѓу продавачите и купувачите

Модерните економии работат на принципот на поделба на трудот, каде што секој поединец се специјализира за производство на нешто, прима плата и ги купува потребните работи со своите пари. Според тоа, **модерните економии изобилуваат со пазари**.

За да го започнат своето производство, **производителите** одат на пазарите на ресурси (**пазари на сировини, пазари на труд, пазари на пари**), купуваат ресурси, ги претвораат во стоки и услуги и ги продаваат на посредници кои, пак, ги продаваат на **потрошувачите**.

Потрошувачите, пак, за да ги купаат потребните производи мораат да располагаат со пари. За да располагаат со пари, тие го продаваат својот труд (се ангажираат, работат или вложуваат). Со ангажирање на својот труд, т.е. со работење, добиваат доход (плата, заработка) со што ги плаќаат добрата и услугите кои ги купуваат.

Маркетингот упатува кон управување со пазарите за да дојде до размена и односи, со цел да се обезбеди вредност за задоволување на потребите и желбите.

Односно, **маркетингот се јавува како процес преку кој поединците и групите го добиваат она што им е потребно и што го сакаат преку создавање и размена на производи и вредност со други**.

Процесите на размена вклучуваат активности. Производителите, односно продавачите, мораат да бараат купувачи, преку идентификување на

нивните потреби, преку дизајнирање на добри, квалитетни производи и услуги, потоа да ги промовираат своите производи, да понудат интерес за купување и да ги продадат.

Во тој процес, се јавуваат суштински **маркетинг активности**, како што се: **развој на производ, истражување, комуникација, дистрибуција, формирање на цените и сервисирање.**

Но, во тој процес не се занемаруваат ни **агентите за посредување**. Всушност, **агентите за посредување** (набавка или продажба) на компанијата вршат маркетинг активности, кога ги пронаоѓаат продавачите или купувачите и при тоа бараат или нудаат производи и/или услуги и се пазарат за подобри услови за купување или продавање на потрошувачите.

При тоа, **потрошувачите** вршат маркетинг активности кога ги бараат производите кои им се потребни, по цени кои тие можат да си ги дозволат и им одговараат според вредноста на производите и/или услугите.

1. 2. СТРАТЕГИСКИ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

Стратегискиот маркетинг менаџмент е процес со кој се поттикнуваат и насочуваат маркетинг активности, во насока на добивање и пренесување на информации за производство на одредени производи и/или за вршење на одредени услуги, со цел да се задоволат потребите на луѓето како потрошувачи, стопанството и општеството воопшто, а при тоа да се обезбеди заработка, односно да се оствари профит.

Тоа е континуиран процес на меѓусебно поврзани активности кои можат да се групират во фази, кои, како посебно изразени, се: планирањето, организирањето и контролата.

Стратегискиот маркетинг менаџмент е концепциска бизнис активност која се фокусира на практичната примена на техники за маркетинг и менаџмент преку мобилизирање на човечките ресурси и правилно алоцирање на физичките ресурси за постигнување на определените цели.

Стратегискиот маркетинг менаџментот може да се дефинира и како **анализа, планирање, имплементација, формулирање на стратегија, оценување, извршување, надгледување и контрола на дизајнирани програми да создадат, изградат и одржат корисни размени со целните купувачи заради постигнување на организациските цели.**

Општо погледнато, може да се рече, дека, стратегискиот маркетинг менаџментот вклучува **управување со побарувачката**, што наизменично вклучува **управување со односите со клиентите, нивно задржување и придобивање на нови.**

1.2.1. Стратегискиот маркетинг-менаџментот на побарувачката (стратегиско управување со маркетингот на побарувачката)

Иако голем број маркетинг-истражувачи **веруваат дека стратегискиот маркетинг менаџментот претставува начин за изнаоѓање доволно клиенти за зголемување на побарувачката**, а со тоа и зголемување на производството на компанијата, всушност, тоа е тесно гледиште.

Денес може да се каже дека **стратегискиот маркетинг менаџмент** се занимава не само со изнаоѓање и зголемување на побарувачката, туку и со **нејзино менување**, па дури и **намалување**, сè со цел да **не** се изгуби рејтингот, т.е. имиџот на фирмата. Така, на пример, во летниот период, кога некое туристичко место е преполно со гости и рестораните се соочуваат со тешкотии во задоволувањето на побарувачката заради турканици и при тоа туристите тешко би можеле да бидат услужени, тогаш мора да се размислува за намалување на побарувачката преку пренасочување на потрошувачите кон други ресторани.

Во вакви и во слични случаи на прекумерна побарувачка, се јавуваат активности на **демаркетинг** за, привремено или трајно во тој период, да се намали или пренасочи побарувачката.

Значи, **демаркетингот** е маркетинг за привремено или трајно намалување на побарувачката во одреден пократок или подолг период - целта не е да се уништи побарувачката, туку само да се намали или пренасочи.

Според тоа, стратегискиот **маркетинг менаџментот** настојува да влијае врз нивото, времето и природата на побарувачката на начин кој **ѝ** помага на организацијата да ги постигне своите цели.

Па, оттаму, може да се каже дека, **маркетинг менаџментот претставува и управување со побарувачката**. Тоа е факт бидејќи сите активности кои се преземаат во маркетингот се поврзани со правилното насочување и подобрување на побарувачката на одредените производи или услуги.

1.2.2. Улогата на стратегискиот маркетинг менаџмент во градењето профитабилни односи со клиентите

Управувањето со побарувачката, а воедно и со потрошувачката, значи и правилно управување со клиентите, односно правилно познавање на нивните барања и потреби.

Побарувачката, односно потрошувачката, кај една компанија зависи од две групи на клиенти-купувачи и тоа од: **нови клиенти** (кои прв пат почнуваат да купуваат) и **постоечки клиенти** (клиенти кои и претходно купувале од производниот асортимн, т.е. клиенти кои се повторуваат).

Традиционалната маркетинг-теорија и практика се фокусираат на привлекување нови клиенти и правење трансакции - продажба.

Меѓутоа, денес во маркетинг окружувањето променливите демографски, економски и конкурентски фактори предупредуваат дека треба да се задржат старите клиенти и да се *привлечат нови клиенти* и привлечно и правилно да се опслужат.

Трошоците за *привлекување* нови клиенти се зголемуваат. Всушност, привлекувањето нов клиент чини толку колку што чини и задржувањето и одржувањето на задоволството на постојниот клиент⁸.

Според тоа, иако изнаоѓањето нови клиенти останува многу важно, сепак, посебен акцент се става на *задржување* на профитабилни клиенти и градење долготрајни *односи* со нив.

Компаниите, исто така, сознаваат дека губењето на клиенти не значи само губење поединечна продажба, туку и губење на угледот на компаниите преку не купување на нивните производи, преку пренесување на неповолни пораки.

Оттука, настојувањето **да се задржат клиентите** има добра економска смисла. Компанија може да изгуби пари во одредена трансакција, но сè уште да има голема корист од долгорочните односи со клиентите, зашто клиентите се тие кои, со своето задоволство и доверба, можат да носат нови клиенти.

1.2.3. Стратегискиот маркетинг менаџмент во улога на претпримачки и дизајниран (добро организиран) маркетинг

Многу од големите фирми ги применуваат стандардните маркетинг-практики на дизајниран начин.

Меѓутоа, други компании, наместо да вршат скапо маркетинг-истражување, да трошат повеќе пари на масовно рекламирање и да работат со огромни маркетинг-сектори, овие компании спроведуваа **претприемачки маркетинг**.

Тие преферираат добро организирана маркетинг активност преку создавање на позадоволувачки решенија за потребите на клиентите. Така, на пример, некои основаат клубови на купувачи, применуваат креативни односи со јавноста, испорачуваат висококвалитетни производи и градат долгорочни односи и лојалност од клиентите⁹.

Меѓутоа, **претприемачкиот маркетинг** честопати му отстапува место на **дизајнираниот (добро организираниот) маркетинг**. Тие неизбежно напредуваат кон подизајниран (поорганизиран) маркетинг. Тие ги зголемуваат трошоците за телевизиско рекламирање на селектирани пазари. Исто така, може да го прошират нивниот продажен кадар и да основаат маркетинг-сектор кој врши истражување на пазарот. Тие применуваат многу инструментите за професионално водење на маркетинг-компаниии.

⁸ Пошироко кај, Thomas O. Jones и W. Earl Sasser, "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review* (ноември – декември, 1995 година), стр. 88 - 99; Paul D. Berger, "Customer lifetime value: marketing models and applications", *Journal of Interactive Marketing* (зима 1998 година), стр. 17 - 30 и Libby Estell, "This call center accelerates sales", *Sales & Marketing Management* (февруари, 1999 година), стр. 72.

⁹ Пошироко кај Sam Hill и Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999 година).

1.3. КОНЦЕПТ НА СТРАТЕГИСКИОТ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

Стратегискиот маркетинг менаџментот како свој концепт го има поставено формулирањето на маркетинг менаџмент стратегија за постапките и начинот на извршување на активностите со цел да се постигнат саканите трансакции на целните пазари.

Филозофијата на организацијата за стратегискиот маркетинг менаџментот постојано влијае врз начинот на кој таа им пристапува на своите купувачи.

Постојат **пет алтернативни концепти** според кои организациите ги ориентираат своите маркетинг активности¹⁰ и тоа:

- **Концептите на производство,**
- **Концепт на производ,**
- **Концепт на продавање,**
- **Концепт на маркетинг и**
- **Концепт на општествен маркетинг.**

Со оглед на нивното значење, сите овие концепти накратко ќе бидат елаборирани.

1.3.1. Концепт на производство

Концептот на производството претставува филозофија на потрошувачите за фаворизирање на производите кои се достапни и во голема мера поволни и, како резултат на тоа, менаџментот би требало да се фокусира на подобрување на ефикасноста на производството и дистрибуцијата.

Концептот на производство е корисен постулат за планирање на активностите во повеќе ситуации меѓу кои ќе истакнеме три:

Првата ситуација се појавува **кога побарувачката на производ ја надминува понудата**. Тука раководството би требало да бара начини за зголемување на производството.

Втората ситуација се појавува **кога се предвидува дека постоечките производи ќе ја надминат побарувачката**. Тука раководството би требало да бара начини за воведување на диверзифицирано производството.

Третата ситуација се појавува **кога трошоците за производот се многу високи и кога е потребна поголема продуктивност за тие да се намалат**.

¹⁰ Kotler P. and G Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, tenth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J., стр. 586.

1.3.2. Концепт на производ

Концептот на производот се заснова врз мислењето дека потрошувачите ќе ги фаворизираат производите кои нудат најголем квалитет, ефект и иновативни карактеристики и дека организацијата, според тоа, би требала да посвети енергија на постојано подобрување на производот.

Некои производители веруваат дека ако направат подобар производ ќе ја пробијат вратата кон светот¹¹.

Но, производот нема да се продаде доколку производителот не го дизајнира и спакува атрактивно и не даде атрактивна цена; доколку не го дистрибуира низ погодни канали и доколку не го привлече вниманието на луѓето на кои им треба и не ги убеди дека тоа е подобар производ.

Значи, **Концептот на производ** е маркетинг менаџмент филозофија која се заснова на идејата дека потрошувачите ќе ги фаворизираат оние производи кои нудат најдобар квалитет, најдобри карактеристики и најдобри вредности (користи) и дека организацијата, како резултат на тоа, би требала да ја посвети својата енергија на постојано подобрување на производот.

1.3.4. Концепт на продавање

Концепт на продавање е маркетинг менаџмент филозофија која се заснова на идејата дека организацијата доволно ќе ги продава своите производи доколку таа ги пласира на повеќе пазари, т.е. во голем обем и користи голема и интензивна промоција.

Најголем број од фирмите го спроведуваат концептот на продавање кога имаат прекумерен капацитет. Нивната цел е повеќе да го продадат тоа што го произведуваат наместо да го произведуваат тоа што го сака пазарот.

Ваквиот маркетинг носи големи ризици. Тој повеќе се фокусира на правење продажни трансакции на краток рок наместо на градење долгорочни профитабилни односи со клиентите. Тој претпоставува дека на клиентите кои се наговорени да го купат производот тоа ќе им се допадне. Или, ако не им се допадне, тие можат да заборават на своето разочарување и да го купат подоцна.

Овие претпоставки за купувачите обично не се точни. Најголем број од студиите покажуваат дека незадоволните клиенти не купуваат повторно.

Секогаш треба да се има предвид дека **задоволниот клиент им кажува на други тројца за неговото задоволство од доброто искуство, додека, пак, незадоволниот клиент им кажува на други десет**

¹¹ Ralph Waldo Emerson го даде овој совет: „Ако човек... направи подобра стапица за глувци... светот би пробил патека до неговата врата“. Меѓутоа, неколку компанија направија стапици за глувци, но не успеаја. Една од нив беше ласерска стапица за глувци која чинеше 1.500 американски долари. Спротивно на популарните претпоставки, луѓето автоматски не дознаваат за новите производи, не веруваат во гаранциите за производите, или не се подготвени да платат повисоки цени.

за неговото незадоволство¹² од стекнатото лошо искуство со работењето (купувањето) на соодветната фирма.

1.3.4. Стратегиски маркетинг концепт

Стратегискиот маркетинг концепт е еден вид на формулирање на маркетинг менаџмент стратегија која се заснова на посулатите дека организацијата ќе ги постигне целите доколку успешно ги предвиди и одреди потребите и желбите на потрошувачите, а истовремено и им ги испорача посакуваните задоволства и тоа на поефикасен и поефективен начин, отколку што го прават тоа конкурентите.

При тоа, организацијата (компанијата, претпријатието) ја има предвид разликата помеѓу Концептот на продавање и Маркетинг концептот. Всушност, овие два концепти постојано се мешаат. Затоа на Слика 1.2. се дадени споредени овие два концепта.

<div>Одредници</div> <div>Концепт</div>	Почетна точка	Фокус	Средства	Резултати
Концепт на продавање	Фабрика	Постојни производи	Продавање и промовирање	Остварување профит преку обем на продажба
Маркетинг-концепт	Пазар	Потреби на клиентот	Интегриран маркетинг	Остварување профит преку задоволување на клиентот

Слика 1.2.: Споредба меѓу Концептот на продавање и Маркетинг-концептот

Концептот на продавање се фокусира на постапките **од внатре кон надвор**. Тој почнува со фабриката, се фокусира на постојните производи на компанијата и бара изобилно продавање и промовирање со цел да добие профитабилна продажба. Тој се фокусира на освојување на клиентот - да оствари краткорочна продажба, малку грижејќи се за тоа кој или зошто купува.

Додека, пак, **Маркетинг концептот** се фокусира на постапките **од надвор кон внатре** и ги пренесува информациите назад во фабриката. Тој

¹² Barry Farber и Joyce Wycoff, "Customer service: evolution and revolution", *Sales and Marketing Management* (мај, 1991 година), стр. 47.

почнува со добро дефиниран пазар, се фокусира на потребите на клиентите, ги координира сите маркетинг-активности кои влијаат врз клиентите и заработува профит преку градење долгорочни односи со клиентите врз основа на вредност и задоволство кај клиентот. Според **Маркетинг концептот, фокусот на клиентот и вредностите (користите) за клиентот** се патот до продажбата и профитот.

Организациите кои го преферираат *Маркетинг концептот*, својот **фокус треба да го насочат кон клиентите** и истиот треба да биде потполно прифатен од целата работна организација, односно од сите вработени.

Таквите организации постојано ги истражуваат клиентите со цел да ги дознаат нивните потреби, нивните желби, собираат идеи за нов производ и услуга и ги тестираат предложените подобрувања на производот. Всушност, тие настојуваат да ги разберат потребите на клиентот дури подобро од самите клиенти и да се создадат производи и услуги кои ќе ги задоволат постојните и скриените потреби, сега и во иднина.

1.3.5. Општествен маркетинг концепт

Општествен маркетинг концепт е еден вид маркетинг менаџмент филозофија која се заснова на идејата дека организацијата би требала да ги одреди потребите, желбите и интересите на целните пазари и да ги испорача посакуваните задоволства поефикасно и поефективно од конкурентите, на начин кој ја одржува или подобрува благосостојбата на клиентот и општеството.

Општествениот Маркетинг концепт, при поставувањето на маркетинг политики од страна на учесниците на пазарот, бара усогласување на три размислувања и тоа:

- **профитот на компанијата,**
- **желбите на потрошувачот и**
- **интересите на општеството.**

Денес, компаниите мора да сфатат дека долгорочното значење на задоволување на желбите на потрошувачите и задоволувањето на интересите на општеството се основниот фактор за нивното опстојување и развивање. И тоа да претставува основен Маркетинг концепт.

Впрочем, посебната грижа мора да биде насочена кон исполнување на очекувањата на општеството како целина. На пример, општеството очекува дека самото профитабилно работење придонесува за подобро полнење на буџетот на државата, но при тоа мора да се зачуваат основните етички и еколошки стандарди за опстојување на општеството и во текот на идниот период.

1.4. МАРКЕТИНГ ПРЕДИЗВИЦИ ВО ВРЕМЕ НА БРЗИ ПРОМЕНИ

Денес, во ова време на брзи промени, **конкурентска предност на фирмата** ќе се изрази преку способноста таа брзо да се менува, адаптирајќи се и преферирајќи ги позитивните промени и, истовремено, исполнувајќи ги барањата на клиентите, т.е. купувачите.

Денес главен маркетинг предизвик е **поврзаноста**, т.е. слободно може да се рече дека **секој човек е поврзан со секого**, на нови и на многу различни начини (на пример, преку многубројните социјални и други електронски мрежи или медиуми и сл.).

Поранешните повеќедневни патувања со брод или воз за да се стигне до некое место во светот, сега може да се изврши за неколку часа, патувајќи со авион.

Порано биле потребни денови, или можеби и недели, за да се добијат вести за некој важен светски настан, денес тоа го гледаме во моментот кога ќе се случи благодарение на сателитската програма во живо.

Порано биле потребни денови за допишување со други во далечни места, а денес тоа може да се случи само за момент преку интернет мрежата.

Всушност, овие и многу други ненаведени состојби се главните трендови и сили кои ја менуваат Маркетинг концепцијата и ги поттикнуваат маркетинг-стратегииите во овој нов поврзан милениум.



Слика 6.: Маркетинг поврзување

Како што е прикажано на Слика 6. радикалните промени во технологиите во средстата, алатките или начините за поврзување, ги тераат маркетинг-кадрите повторно да испитаат како се поврзуваат со пазарот - со нивните клиенти, со маркетинг партнерите внатре и надвор од компанијата и со светот околу нив.

Од сликата се гледа дека технологиите и техниките на поврзување се манифестираат преку комуникациите, информациите, компјутеризацијата, транспортот и сл. и истите предизвикуваат драстичните промени. Потоа, исто така, се гледа како овие промени влијаат врз маркетинг поврзувањето.

1.4.1. Технологии и техники на поврзување

Технологијата и техниката се главната сила на новата поврзаност. Експлозивниот напредок на компјутерите, телекомуникациите и информациите, превозот и другите технологии кои поврзуваат, имаат важно влијание врз начинот на кој компаниите брзо, поефикасно и поефективно, носат вредност до нивните клиенти.

На пример, преку видеоконференциите, маркетинг-истражувачите на компанија со седиште во Скопје со свои видео пораки можат да се обратат, односно можат да разговараат со фокус-групите во Париз или во Њујорк или во Камбера, како и на други места, без да се патуваат до таму.

Исто така, многу брзо се менува и изгледот и постапката на личната продажба. Многу компании сега ги опремуваат своите продавачи со најновите автоматизирани алатки за продавање, како на пример, да изведуваат поединечни мултимедијални презентации и да развиваат соодветни договори за пазарни понуди. Или, пак, запознавање на продавачите по пат на пораки испратени преку Интернет или преку социјалните мрежи и истите ги прави достапни со отворање на своите компјутери. Сè повеќе се појавува личната продажба преку видеоконференции или Интернет презентации во живо, каде што купувачите и продавачите можат заемно да дејствуваат на огромни далечини без да патуваат, без трошоци или доцнења.

1.4.2. Интернет

Можеби највозбудливата нова технологија која го поврзува и го движи светот во просторот и времето е Интернетот. Тој, всушност, претставува, пространо и брзорастечко глобално ткиво на компјутерски мрежи, без централното управување или сопственост. Тој ги поврзува корисници на компјутери од сите видови низ целиот свет¹³.

¹³ Тој беше создаден во текот на доцните шеесетти години од страна на Министерството за одбрана на САД, првобитно за поврзување на владините лаборатории, изведувачи и воени инсталации. Денес, Интернетот поврзува корисници на компјутери од сите видови низ целиот свет. Секој кој

Интернетот, како нов модел на технологија за вршење на деловни активности, овозможува, во секое време и секаде, достапност и размена до информации, забава и комуникација. Компаниите користат Интернет за да ги поврзат вработените во оддалечени канцеларии, за побрзо да дистрибуираат информации за продажбата, за да изградат поблиски односи со клиентите и доставувачите и за да ги продаваат и дистрибуираат своите производи поефективно и поефикасно. Тие брзо преминуваат од „**полжав поштата**“ и фиксниот телефон и „факсот“ на **Интернет** (поврзување со клиентите), **внатрешни мрежи** [(Intranets), (поврзување со другите во компанијата)] и **надворешни мрежи** [(Extranets), (поврзување со стратегиските маркетинг-партнери, доставувачи и трговци)]. Покрај натпреварувањето на традиционалниот пазар, тие сега имаат пристап до постојните нови пазари.

Интернет (мрежата) претставува просторна глобална компјутерска мрежа која овозможува компјутерите, кои имаат вистински софтвер и модем (телекомуникациско средство кое испраќа податоци преку телефонска линија), да се поврзат заедно, со цел нивните корисници да можат да добијат или поделат информации и заемно да дејствуваат со другите корисници.

Исто така, напредувањата на дигиталната технологија и технологијата на мобилни телефони, овозможува мобилните телефони да можат да станат најшироко применуваните апарати за поврзување на Интернет¹⁴.

Употребата на Интернет се зголеми во деведесеттите години со користењето на World Wide Web¹⁵. Во тој поглед, САД се водечки по бројот на население кое користи Интернет, потоа следи Европската унија (ЕУ), итн¹⁶.

Интернет е навистина глобална појава. Аналитичарите проектираат дека Интернет, или електронското тргување низ светот, ќе се зголемува од

има персонален компјутер, модем и вистинскиот софтвер - или телевизиски апарат со "Web box" - може да пребарува на Интернет со цел да добие или подели информации речиси за сите теми и заемно да дејствува со други корисници, види Raymond D. Frost и Judy Strauss, *The Internet: A new marketing tool* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997 година). Исто така, види Malcolm McDonald и Hugh Wilson, *e-Marketing: Improving marketing effectiveness in a digital world* (Harlow: Pearson Education, 1999 година).

¹⁴ Во Европа, особено, која е водечка во безжичната технологија, многу повеќе се користат мобилните телефони, благодарение на нејзиното усвојување на единствен стандард за нив. Во Финска, татковината на „Нокија“, најуспешниот производител на мобилни телефони, има најмногу сопственици на мобилни телефони во светот, околу 63 проценти од населението, извор: "A survey of telecommunications: The world in your pocket", *The Economist* (9 Oktober 1999); "Wo ist Goldilocks?", *The Economist* (5 February 2000 година), стр. 95 - 6.

¹⁵ World Wide Web, би можело да се преведе на неколку начини, на пример: Сајтови од целиот свет, или Сајтови од широкиот свет, Интернет-мрежа за широкиот свет, или Светска пространа мрежа, или веб страници од целиот свет.

¹⁶ Amy Cortese, "A census in cyberspace", *Business Week* (5 maj 1997 година), стр. 84. Статистичките податоци за користењето на Интернет спроведени од CommerceNet и Nielsen Media Research, www.commerce.net/nielsen/; "The tiger and the tech", во *The Economist* (5 February 2000 година), стр. 91-3. Истакнува САД се водечки по бројот на население кое користи Интернет, кое се зголеми од околу 40 милиони корисници во 1997 година на повеќе од 100 милиони денес; бројот на корисници ќе достигне до проектираните 170 милиони во 2003 година. Веднаш по САД следува Европската унија (ЕУ), со помалку од половина Интернет корисници на 1.000 жители во споредба со САД. Според „Форрестер рисрч“ (Forrester Research), прифаќањето на Интернет во Западна Европа двојно ќе се зголеми од 33,6 милиони во 2000 година на 60 милиони корисници до 2003 година. Оние кои брзо прифаќаат, сепак, се новоиндустријализираните азиски „тигри“, каде што Интернет-населението се предвидува експлозивно да порасне, зголемувајќи се од постојните 40 милиони на над 200 милиони, надминувајќи ја Америка, до 2003 година.

година во година¹⁷. Се чини дека речиси секоја деловна активност, од малите неразвиени компании до оформените гиганти, се натпреварува да ги испита и искористи можностите на мрежата за маркетинг, купување и пребарување информации.

Меѓутоа, и покрај големиот број на позитивности и можности, сепак, Интернетот навистина има недостатоци и го демнат многу опасности.

На пример, како позитивности и можности се гледа дека милиони пребарувачите на Интернет стануваат потенцијални купувачи. Иако е тешко да се процени вредноста на веб страницата, сепак, реалност е дека неколку компании заработија многу пари од нивните Интернет напори¹⁸.

Како недостатоци и опасности можат да се јават на многу начини. Така, на пример, иако внатрешното мрежно поврзување на компјутерите во фирмите нуди некоја безбедност, сепак, со поврзувањето на нивните внатрешни компјутерски мрежи со надворешниот свет, тие ги изложуваат своите системи на можни напади од страна на хакерите¹⁹.

Слично на тоа, потрошувачите мораат да бидат претпазливи во врска со испраќањето на бројот на сметката на кредитната картичка или други доверливи информации кои можат да бидат фатени во сајбер-просторот и злоупотребени.

Затоа е потребно посебно внимание и заштита при работењето со современите електронско-технички помагала.

1.4.3. Начини на поврзување со клиентите

Нови настани во маркетингот поттикнуваат нови начини на кои компаниите денес се поврзуваат со своите клиенти, преку фокусирање на масовен маркетинг кон сите клиенти насекаде. Денешните компании ги избираат своите клиенти повнимателно и градат подолготрајни и директни односи со овие внимателно таргетирани клиенти.

▪ Поврзување со селектирани, т.е. внимателно избрани клиенти

Денес, иако некои фирми спроведуваат вистински масовен маркетинг, т.е. продавање на стандардизиран начин на секој клиент кој ќе најде, сепак, голем број фирми применуваат селектирано, т.е. внимателно поврзување со избрани клиенти.

¹⁷ Статистички податоци за користење на Интернет и за купувањето обезбедени од страна на Forrester Research, 2000-05-05. Исто така, види: Kim Benjamin, "Internet technologies grow in Europe", *e.Business* (February 2000), стр. 17 – 18, се истакнува дека од 657 милијарди американски долари во 2000 година на над 6.789 милијарди американски долари во 2004 година. Во Западна Европа пазарот на електронско тргување се предвидува да достигне 600 илјади милијарди евра до 2003 година.

¹⁸ Thorold Barker и Caroline Daniel, "Boo.com collapses as investors refuse funds", *Financial Times* (18 maj 2000 година), стр. 1., каде се истакнува дека според еден аналитичар, Мајкл Витакер (Michael Whitaker), извршен директор на Интернет-инкубаторот "Њумидија спар" (NewMedia Spark), повеќе од 70 проценти од постојните компании поврзани на Интернет ќе бидат исфрлени од деловната активност во период од две години.

¹⁹ Односно, компјутерските вандали.

Впрочем, ова време на живеење наметнува сè поголем притисок врз фирмите да се приспособат кон поуниверзалните услови на тргување во рамките на **единствениот пазар**.

Со тоа поимот-национално одвоени пазари полека исчезнува, па клиентите низ светот, иако настојуваат да ја одржат разновидноста на своите култури и вредности, сепак, тие се поврзуваат со новите начини со цел да основаат специфични „потрошувачки заедници“.

Поголемата разновидност, а истовремено и новите поврзувања на клиентите, значат поголема поделба на пазарот. Како одговор на тоа, најголем број од фирмите преминуваат од *масовен маркетинг* кон *сегментиран маркетинг*, во кој тие се насочени кон внимателно избрани потпазари или дури поединечни купувачи.

▪ **Долготрајно, т.е. доживотно поврзување на клиентите**

Традиционалниот начин на фокус на компании кон изнаоѓање на *нови клиенти* за нивните производи, во последниве години се проширува.

Денес, овој фокус се пренасочува кон задржување на *моменталните клиенти* и градење *долготрајни односи* засновани на супериорно задоволство и вредност за клиентите.

Сè повеќе целта се пренасочува од правење профит од секоја продажба кон правење долгорочен профит преку воспоставување доживотна поврзаност со клиентот.

Маркетинг истражувачите сега трошат помалку време за да одредат како да го зголемат „учеството на пазарот“, а повеќе време трошат обидувајќи се да го зголемат „учеството на клиентот“.

Тие нудат поголема разновидност на постојните клиенти и ги обучуваат вработените за хоризонтална и вертикална продажба, со цел да однесат на пазарот повеќе производи и услуги за постојните клиенти.

▪ **Директно и побрзо поврзување**

Денес, покрај подлабокото поврзување со клиентите, многу компании, исто така, ја користат предноста на новите технологии кои ги поведоа до *подиректно* поврзување со нивните клиенти. Всушност, директниот маркетинг сè повеќе се развива. Во суштина, сите производи сега се достапни без да се оди во продавница - по телефон, каталози за нарачка преку пошта, киосци и електронско тргување.

Клиентите кои сурфаат на Интернет можат да видат слики речиси од сите производи, да ги прочитаат спецификациите, да купуваат online²⁰, од продавачите по најдобра цена и услови, да зборуваат со консултанти за купување online, дури и да нарачаат и да платат за своите нарачки, само со неколку притискања на глумчето. Со тоа, купувањето преку Интернет се зголеми.

Некои компании продаваат *само* преку директни канали - фирми кои продаваат спакувани производи за потрошувачите преку трговци на мало,

²⁰ online (англ.) на линија, директно приклучен, директен (слободен) пристап...,

поддржано со трошење многу средства за рекламирање на медиумите. Меѓутоа, овие компании, исто така, ги користат и своите веб страници (www. com) за да изградат односи со потрошувачите, обезбедувајќи им информации и совети за прашањата поврзани со „host“ на производот и потрошувачката.

Директниот маркетинг ја рedefинира улогата на купувачот при поврзувањето со продавачите и многу од клиентите сега станаа активни учесници во обликувањето на маркетинг понудата и процесот. Многу компании сега им овозможуваат на клиентите он-лај да ги дизајнираат производите кои тие ги сакаат²¹.

Некои маркетинг истражувачи го прогласуваат директниот маркетинг како „маркетинг модел на следниот милениум“. Тие дури и предвидуваат дека наскоро сето купување и продавање ќе вклучува директно поврзување помеѓу компаниите и нивните клиенти.

1.4.5. Поврзување со маркетинг партнерите

Во ова време, кога поврзувањето е поголемо од кога и да било, главните промени се појавуваат во врска со тоа како маркетинг истражувачите се поврзуваат со другите *внатре* и *надвор* од компанијата за заеднички да создадат поголема вредност за клиентите.

▪ Поврзување внатре во компанијата

Традиционално, маркетинг-истражувачите имаат улога на посредници задолжени да ги разберат потребите на клиентите и да го застапуваат клиентот во различни сектори на компанијата, кои подоцна постапуваат според овие потреби. Старото размислување беше дека маркетингот се спроведува само од луѓето од маркетингот, продажбите и оние кои ги поддржуваат клиентите. ***Новото размислување е дека секој вработен мора да биде фокусиран на клиентот.***

▪ Поврзување со надворешни партнери

Денес се забележуваат големи промени, во зависност од тоа како маркетинг истражувачите се поврзуваат со своите доставувачи, партнери во каналите, па дури и со конкурентите. Најголем дел од компаниите во своето работење се поврзани во мрежа, во голема мера потпирајќи се на партнерствата со други фирми.

²¹ На пример, купувачите на страницата на „Лендс енд“ (Lands' End) (www.LandsEnd.com) можат да направат „личен модел“ со боја на коса како нивната, со нивна висина и градба. Потоа, тие можат да ја посетат он-лајн гардеробата, каде што може да пробаат облека на моделот за да видат како би изгледале во неа. Страницата, исто така, им дава совети на купувачите за тоа како да се облекуваат најдобро, имајќи ја предвид градбата на нивното тело.

1.4.6. Управување со синцирот на понудата

Маркетинг каналите се состојат од дистрибутери, трговци на мало и други кои ја поврзуваат компанијата со нејзините купувачи.

Синцирот на понудата претставува подолг синцир, кој се протега од сировини до составни делови, до готови производи кои им се носат на крајните купувачи.

На пример, синцирот на понудата за персонални компјутери се состои од доставувачи на компјутерски чипови и други составни делови, производители на компјутери и дистрибутерите, трговците на мало и другите кои продаваат компјутери на бизнисите и крајните клиенти.

1.4.7. Стратегиска алијанса

Покрај управувањето со синцирот на понудата, компаниите денес, исто така, сознаваат дека им требаат *стратегиски* партнери ако сакаат да бидат ефективни.

Во ова, ново, глобално окружување, со сè поголема конкуренција на сè повеќе производи и поголем нивни избор, да се биде сам значи да се излезе од трендот на движење. Тоа го забележале многу компании, па затоа развиле процес на стратегиско здружување, односно процес на *стратегиски алијанси*.

Стратегиските алијанси добиваат важност низ целиот спектар индустрии и услуги. Современите компании вршаат стратегиско здружување со клиентите, доставувачите и другите партнери. Тие го заменуваат принципот *работи сам на* стратегиите, со принципот *работи заедно* на стратегиите, односно со потпирање на партнерство.

Потпирањето на партнерство, значи поттикнување на јаките страни на деловниот партнер со цел да се создадат поголеми вредности и да се направи поголема продажба од која било компанија што работи сама²².

Многу стратегиски здружувања ја имаат формата на *маркетинг здружувања*. Тие може да бидат *здружувања на производи или услуги*, во кои една компанија ја овластува другата да го произведува нејзиниот производ, или две компании заедно ги продаваат нивните комплементарни производи²³.

Така, една или повеќе компании со различни дејности, можаат да се соединат во посебни *здружувања за формирање на цени*, како на пример, кога хотел и компании за изнајмување на автомобили ги здружуваат силите за да понудат заеднички попусти на цените¹⁹.

Исто така, можат да се спојат производители на мебел, бела техника и градежни фирми за продажба на станови, клуч на рака, за опремен стан и сл.

²² Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: FreePress, 1999), p. 20.

²³ Andrew Ward, "Yahoo! in deal to carry news from the BBC", *Financial Times* (16 may 2000), p. 32.

1.4.8. Поврзување со светот околу нас

При рedefинирањето на своите односи со клиентите и партнерите, денес маркетинг-стратезите потенцираат и можности за поврзување во поширокото окружување околу нив.

Тука се фокусираат на трендовите кон глобализацијата која расте, поголемото интересирање за одговорноста за општественото окружување и поголемата примена на маркетингот од непрофитни организации и организации од јавниот сектор.

▪ Глобално поврзување

Во денешниот глобален свет, маркетинг стратезите, своите маркетинг стратегии ги насочуваат, кон глобално поврзување на клиенти и маркетинг партнери. Тоа го прават од причини што светската економија трпи радикални промени во текот на последните две децении.

Со самата глобализација и со појавата на современите авиони, глобалните компјутерски и телефонски приклучоци, светските телевизиски сателити и кабелската телевизија и другите технички напредоци се намали географската и културната оддалеченост во светот. Ова им овозможи на компаниите да го прошират, во голема мера, својот географски пазарен опфат, купувањето и производството. Ова резултира во многу покомплексно маркетинг окружување и за компаниите и за потрошувачите.

Денес, речиси секоја компанија, било да е мала или голема, на некој начин е под влијание на глобалната конкуренција .

Така, истражувачите истакнуваат дека на европските фирми им се заканува вештиот маркетинг на новите конкуренти од САД, Јапонија и од другите азиски земји. Слично, европските компании во голем дел на индустрии наоѓаат нови можности во странство, заканувајќи им се на нивите прекуокеански ривали на нивна домашна територија. Многу компании напредуваат агресивно за да ги искористат предностите на меѓународниот маркетинг. Многу компании постигнаа забележителен успех, како на пример, „Нокија“, доминантен играч на глобалниот пазар на мобилни телефони и германската медиумска група „Бертелсман“, која стана број два оператор и локомотива во она што се смета за еден од најпредизвикувачките пазар на светот - музичката индустрија на САД²⁴.

Денес, компаниите не се обидуваат само да продадат повеќе од своите локално произведени стоки на меѓународните пазари; тие, исто така, купуваат повеќе делови и залихи од странство. Како резултат на тоа, менаџерите во земјите низ светот сè повеќе заземаат глобален, не само локален став за индустријата, конкуренцијата и можностите на компанијата.

²⁴ Rosabeth Moss Ranter, "Why collaborate?", *Executive Excellence* (April 1999), p. 8; & Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 82. За стратегиските алијанси, повеќе кај Peter Lorange и Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution* (Кембриџ, MA: Blackwell, 1992); Frederick E. Webster, Jr, "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing* (October 1992), p. 1 - 17; и Gabor Gari, "Leveraging the rewards of strategic alliances", *The Journal of Business Strategy* (April 1999), p. 40 - 3.

▪ **Поврзување со општествените вредности и одговорности**

Маркетинг менаџерите ги преиспитуваат своите поврзувања со општествените вредности и одговорности не само во земјата во која се живе, туку и пошироко.

Со самата гласност за заштита на потрошувачите и животната средина во светот, денес, маркетинг истражувачите се принудени да бидат поодговорни за влијанието на корпоративните дејствија врз општеството и животната средина.

Затоа, корпоративната етика стана нова тема речиси во секоја деловна арена, училиниците и амфитеатрите на студентите, до салите за состаноци на корпорациите. Исто така, малку компании можат да го игнорираат обновеното и многу посакувано движење за заштита на животната средина. Секоја влада во светот мора да размислува за тоа како да ги решат етичките и општествено одговорни проблеми, како што се: уништувањето на шумите, глобалното затоплување, загрозувањето на екологијата и многу други видови еколошки закани.

Во тој поглед се врши притисокот и врз етичкото однесување на компаниите при нивните деловни активности за зачувување на животната средина.

Во иднина, компаниите ќе бидат одговорни да се придржуваат на сè повисоките стандарди за заштита на животната средина при нивните маркетинг и производствени активности²⁵.

Но не значи дека некои компании можат да ја занемаруваат заштитата на животната средина, попуштајќи само кога ќе бидат принудени со закон или со протестите на потрошувачите.

Современите компании кои се повеќе ориентирани кон иднината доброволно ги прифаќаат своите одговорности кон светот околу нив. Тие самите гледаат на општествено одговорните активности како на можност да работат добро правејќи добро и да заработат најдобро опслужувајќи ги долгорочните интереси на своите клиенти и заедници.

Некои бизниси спроведуваат т.н. „хумани активности“, вградувајќи општествена одговорност и активност во целите и мисијата на претпријатието²⁶.

▪ **Проширување на поврзувањето**

Сè повеќе различни видови организации го користат маркетингот за да се поврзат со клиентите и другите важни групи. Во минатото, маркетингот беше најшироко применет во деловниот сектор. Меѓутоа, во последните години, маркетингот, исто така, стана главен елемент во стратегиите на многу непрофитни организации.

²⁵ Stuart L. Hart, "Beyond greening: strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review* (January-February 1997), p. 67-76.

²⁶ Види ги извештаите за Мисијата на Ben & Jerry он-лајн на www.benjerry.com.

Постојаната зголемена примена на маркетингот од непрофитниот и јавниот сектор²⁷ претставува нов и интересен предизвик за маркетинг менаџерите.

1.4.9. Старо и ново маркетинг размислување

(Традиционално и современо маркетинг размислување)

Во маркетинг литературата се сретнува разделување на маркетинг размислувањето на два дела и тоа: **старо и ново маркетинг размислување** (Табела 1).

Табела 1.: Старо и ново маркетинг размислување

СТАРО МАРКЕТИНГ РАЗМИСЛУВАЊЕ

НОВО МАРКЕТИНГ РАЗМИСЛУВАЊЕ

Поврзување со клиентите

Концентрираност кон продажбата и производите;

Спроведување на масовен маркетинг;

Фокусираност на производите и продажбата;

Продажба на клиентите;

Стекнување на нови клиенти;

Зголемување на учеството на пазарот;

Опслужување на сите клиенти;

Комуницирање преку медиумите;

Произведување на стандардизирани производи.

Концентрираност кон пазарот и клиентите;

Таргетирање на избрани пазарни сегменти или поединци;

Фокусираност на задоволството и вредноста за клиентите;

Развивање на односи со клиентите;

Задржување на старите клиенти;

Зголемување на учеството на клиентите;

Опслужување на профитабилните клиенти, „отпуштање“ на оние што носат загуба;

Директно поврзување со клиентите;

Развивање на приспособливи производи.

Поврзување со маркетинг партнерите

Препуштање на задоволството и вредноста за клиентите на продажбата и маркетингот;

Самостојно работење.

Ангажирање на сите сектори кон обезбедување на задоволството и вредноста за клиентите;

Зајакнување на партнерството со други фирми.

²⁷ Philip Kotler и Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for changing public behaviour* (NewYork: Free Press, 1990 година).

Поврзување со светот околу нас

Продавање локално;	Продавање локално и глобално;
Преземање на одговорност за заработка;	Преземање на општествена одговорност и одговорност за заштита на животната средина;
Продавање за да се заработи;	Не продавање за да се заработи;
Вршење на трговија на пазарот.	Вршење на електронско тргување на пазарниот простор.

Во Табела 1. се споредува старото маркетинг размислување со новото маркетинг размислување.

Старото маркетинг размислување гледа на маркетингот како на нешто повеќе од продавање и рекламирање. Тоа повеќе гледа на маркетингот како на стекнување клиенти, наместо на одгледување и грижа за клиентите.

Тоа повеќе се насочува кон заработка од секоја продажба наместо да се оринтира кон заработка преку управување со доживотната вредност за клиентот.

Денес, **новото маркетинг размислување** ги иницира маркетинг компании да го подобруваат знаењето за клиентите и поврзувањето со клиентите. Тие се насочени кон профитабилни клиенти, а потоа наоѓаат иновативни начини да ги придобијат и да ги задржат овие клиенти.

Тие градат подиректно поврзување со клиентите и развиваат долготрајни односи со клиентите. Тие користат потаргетирани средства и ги интегрираат нивните маркетинг комуникации со цел да испратат значајни и доследни пораки во секој контакт со клиентите. Тие применуваат повеќе технологии, како што се видеоконференции, автоматски софтвер за продажба и Интернет, внатрешни и надворешни мрежи. Тие гледаат на своите доставувачи и дистрибутери како на партнери, не како на противници.

Размислувањата поврзани со маркетингот ќе продолжат со менување и во понатамошниот период, во согласност со современите погледи.

Впрочем, новиот милениум нуди поинтересни можности за маркетинг истражувачите кои размислуваат за иднината.

ГЛАВА II

2. ДЕЛОВНА ОРИЕНТАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО НА ПАЗАРОТ

2.1. ДИМЕНЗИИ НА ДЕЛОВНАТА ОРИЕНТАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО НА ПАЗАРОТ

Во маркетинг литературата се сретнува мислење дека во текот на изминатите периоди на работење претпријатијата биле ориентирани кон:

- *производот,*
- *потрошувачите,*
- *конкуренцијата и*
- *пазарот*²⁸.

Најпрвин, претпријатијата биле *ориентирани кон производот*, придавајќи им мало внимание и на потрошувачите и на конкуренцијата.

Потоа, биле ориентирани кон *потрошувачите* и почнале да им придаваат посебно значење на нив.

Понатаму, претпријатијата почнале да обрнуваат внимание на *конкуренцијата* и станале конкурентно ориентирани.

А во овие, современите, етапи на стопанисување, претпријатијата се ориентираат кон *пазарот*, односно тие применуваат *пазарна (маркетинг) ориентација*.

Првите објаснувања на *пазарната (маркетинг) ориентација* биле разбирање на *барањата на потрошувачите и задоволување на нивните потреби*. Тоа последните неколку години се дефинира како *придвиженост од пазарот*.

Да се биде *придвижен од пазарот* значи да се располага со поголема способност да се разберат, привлечат и задржат вредните потрошувачи.

Подоцна се развил и погледот за задоволување на потребите и барањата на сите стејхолдери на претпријатието.

Претпријатијата ставаат различни акценти на поодделни аспекти кои го карактеризираат она што се нарекува *пазарна ориентација на претпријатието*²⁹.

²⁸ Kotler P. and G Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, tenth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J., стр. 586. истакнуваат дека во едно исражување се преферираат три компоненти на *пазарна ориентација* и тоа:

- 1) Општо генерирање на податоци за пазарот и претпријатието кои се однесуваат на тековните и идните потреби на потрошувачите,
- 2) Ширење на тие информации помеѓу секторите во претпријатието,
- 3) Реагирање на сите во претпријатието на тие информации за пазарот.

При тоа е вклучен, како топ менаџментот така и сите вработени во претпријатието што би требало да има позитивни последици врз перформансите на претпријатието. Перформансите на *пазарната ориентација* се условени и од факторите на средината во која претпријатието ја извршува својата деловна активност.

²⁹ Kohli A.K. and M. Jaworski (1980), *Market Orientation: the Construct, Research Proposition and Managerial Applications*, Journal of Marketing, April, p. 15.

Сепак, во маркетинг литературата се истакнува мислењето дека **пазарната ориентација** ја чинат следните три компоненти и тоа³⁰ :

- 1) **Ориентација кон потрошувачите,**
- 2) **Ориентација кон конкурентите и**
- 3) **Интерфункционална координација.**

Ориентацијата кон потрошувачите се фокусира кон доброто разбирање на целите на потрошувачите за, на соодветен начин за нив, да може да се креира понуда.

Ориентацијата кон потрошувачите укажува дека, при дефинирањето на целите, се поаѓа од **сатисфакцијата на потрошувачите**, преку преземање на активности на: следење на потребите на потрошувачите, креирање на стратегии на конкурентна предност врз основа на потребите на потрошувачите, влевање на доверба на потрошувачите дека производите имаат вредност за нив, следење и оценување на сатисфакцијата на потрошувачите, посветување битно внимание на *послепродажниот сервис*.

Ориентацијата кон конкурентите се фокусира кон доброто разбирање на краткорочните сили и слабости и долгорочните способности, како на постоечките, така и на потенцијалните конкуренти и

Ориентацијата на конкуренцијата укажува дека продажната оператива треба да му дава на претпријатието информации за акциите на конкуренцијата, за брзото реагирање на акциите на конкурентите, согледување на силните и слабите страни на конкурентите, бирање на потрошувачите, според можностите за создавање на конкурентска предност.

Интерфункционалната координација се фокусира кон координација на сите функционални оддели и нивните активности за користење на изворите на целото претпријатие за остварување на супериорните вредности на целните потрошувачи.

Интерфункционалната координација упатува кон потребата од **интерфункционална поврзаност со информации на потрошувачите и производителите**. При тоа, деловните функции треба да се интегрирани за подобро задоволување на потребите на потрошувачите.

Сепак, **пазарната ориентација**, како основен фактор на стопанисувањето, во литературата е третирана, односно објаснувана, преку два погледа³¹.

Првиот поглед, пазарната ориентација ја третира како посебен начин на **мислење** – филозофија на управување, која ја насочува активноста на претпријатието **кон пазарот**.

Пазарната ориентација се опишува како култура на претпријатието, **збир од верувања или збир од вредности**.

Другиот поглед, пазарната ориентација ја објаснува како **однесување**, односно **збир од процеси и/или акции кои се поврзани со**

³⁰ Narver J.C. and F.S. Slater (1990), *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, October, p. 21.

³¹ Haransen N. and B. Jenesn (2004), *Identifying the Determinant of Value in the Market, A Competence Based Approach*, Journal of Business Research, no. 57, p. 531.

разбирањето на пазарот, односно разбирање на пазарни информации и соодветно реагирање кон нив.

Двата погледи се фокусирани на *потрошувачите* и *конкурентите*, т.е. на *пазарот* и на *прилагодување на претпријатието* на пазарот. Се мисли дека кај двата погледи за сваќањето на пазарната ориентација недостасува сугестија како да се изврши прилагодување кон пазарот.

Како базична карактеристика на пазарната ориентација е **фокусот на потрошувачите.**

При **фокусирањето на претпријатието на потрошувачите**, се заговараат **десет пристапи кон приближување кон потрошувачите и тоа:**³²

Првиот пристап се изразува преку *заинтересираноста на клучните луѓе* во претпријатието за превземање акции за прилагодување на своите производи и/или услуги кон барањата на потрошувачите.

Вториот пристап се изразува преку *согледувањето на потребата на клучни луѓе*, да ги информираат, да им објаснат и да ги убедат *вработните* за прилагодување на своите производи и/или услуги кон барањата потрошувачите.

Третиот пристап се изразува преку *барање на нов пазарен простор*, што не смее да се застане само со стратегијата на истражување на пазарот, туку таа стратегија и да се имплементира.

Четвртиот пристап се изразува преку *воочувањето на нови можности за зголемување на вредноста на понудата* на претпријатието.

Петтиот пристап се изразува *врз пројавување на идеја* и **објаснување** на нејзиното имплементирање за тоа како треба да се извршуваат процесите во претпријатието при прилагодувањето на своите производи и/или услуги кон барањата потрошувачите.

Шестиот пристап е да се *прецизираат и истакнат како користите за потрошувачите, така и добивките за претпријатието.*

Седмиот пристап е **тестирање на новиот концепт со селектираната група** на потрошувачи, со цел да се добие потврда дека концептот е сигурен.

Осмиот пристап е прилагодување на сè она што може да **придонесе за примена на новиот концепт.**

Деветтиот пристап се заснова *врз придобивање на критична маса на потрошувачи* за да го *прифатат концептот*, што е почетна точка од која претпријатието остварува деловен успех.

Десеттиот пристап е да се *користи моментот на задоволување на вистинските барања на потрошувачите за зголемување на приходите и добивката на самото претпрјатие.*

При **фокусирањето на претпријатието на потрошувачите**, мора да се внимава на нивните промени во барањата, на *промните на понудите на конкурентите* и на *промените на самата организација (организациска структура и политика)* на претпријатието.

³² Vandermerwe S. (2004), *Achiving Deep Customer Fokus*, MIT Sloan Management Review, spring, p. 33.

Кај **потрошувачите** треба да се внимава на промените во потребите и барањата, на промените на демографската структура или на промените во животниот стил.

Кај **конкурентите** треба да се внимава во нивното менување во согласност со промените на технологијата, како и во влезот на новите (посебно странските) претпријатија во гранката.

Сите промени во средината и стратегијата доведуваат и до потреба од промени во **организационата структура на претпријатието и до промени во начинот на воспоставување на односи** помеѓу деловните функции во претпријатието³³.

Всушност, самиот опстанок и развој на претпријатијата во пазарната ориентација бара добро разбирање на барањата на потрошувачите и изразување на особена способност преку адекватна понуда да се привлечат и задржат вредните потрошувачи. Тоа, всушност, и **Питер Дракер** одамна го рекол дека маркетингот е „**способност да се привлечат и задржат потрошувачите со истовремено остварување на профит**“.

*Факт е дека, за задржување на вредните потрошувачи, треба многу да се вложува, но, при тоа, и многу се добива. Всушност, вистинската добивка, односно користа, доаѓа од задржувањето на вредните потрошувачи преку создавање на **чувство на лојалност и взаемна доверба**.*

Пазарно ориентираното претпријатие ги антиципира и реагира на пазарните промени користејќи ги деловните можности пред конкурентите.

Фокусот се става на **потрошувачите**, ним да им се нудат **супериорни вредности**. Не е доволно само следење, туку и антиципирање на акциите на конкурентите. Се настојува да се оствари **сатисфакција на потрошувачите која се манифестира преку нивна лојалност кон производите и услугите на претпријатието**.

Маркетинг истражувачот *Day* (Деј) тврди дека **пазарно ориентираното претпријатие** ја поддржува со четири битни атрибути, а тоа се:

- 1) **Културата** односно **вредностите, верувањата и однесувањата**;
- 2) **Супериорното чувство за пазарот и способноста за поврзување со потрошувачите**;
- 3) **Процесите на стратезиско размислување**, што значи да се оди на испорака на супериорни вредности на целните потрошувачи и
- 4) **Организациската стратегија на системите** кои овозможуваат поврзување на сите аспекти и активности на пазарот³⁴.

Пазарната ориентација се набљудува како карактеристика на **културата на претпријатието**, што влијае на однесувањето на менаџерите на претпријатието.

Мора да постои **супериорна стручност во разбирањето, задоволувањето и задржувањето на потрошувачот**. Во тој поглед, **технологијата** е потребен услов, но не и гаранција дека ќе се оствари конкурентска предност на пазарот.

³³ Best J.R. (2004), *Market Driven Management*, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., стр. 5.

³⁴ Day S.G. (1998), *What Does It Mean To Be Market Driven?*, *Business Strategy Review*, Spring, стр. 11.

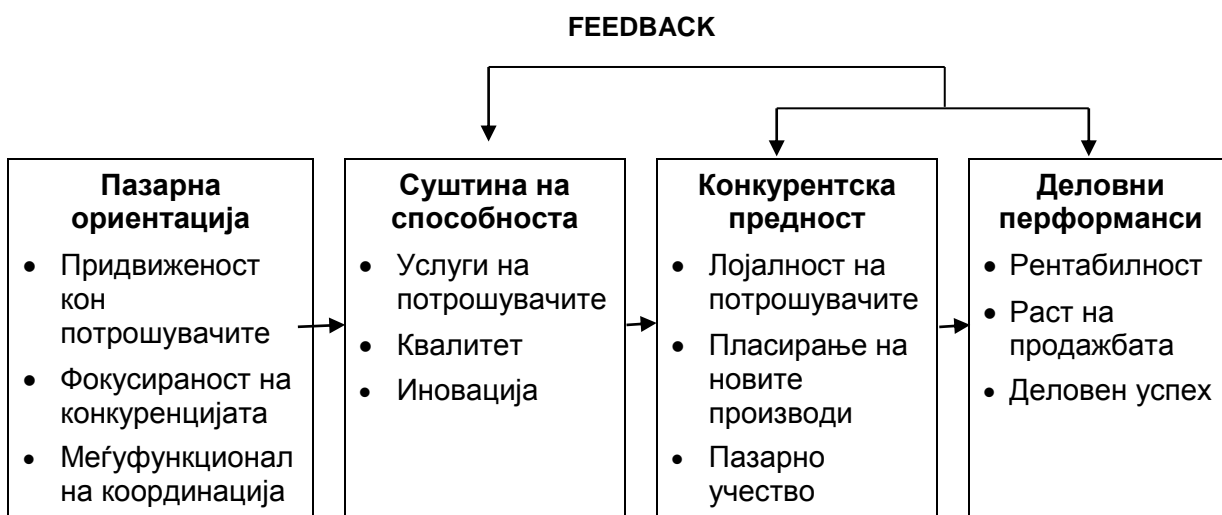
Во практиката се јавува тесна поврзаност на *пазарната ориентација* со *конкурентската предност* и *деловните перформанси*.

Пазарната ориентација упатува дека претпријатијата се придвижувани од потрошувачите, фокусирани се на конкурентите и дека во претпријатието постои координација на деловните функции.

Способноста на претпријатието на пазарот се гледа преку испораката на производи и/или услуги на потрошувачите, проследени со квалитет и иновативност (нови производи и услуги). Врз основа на тоа се истакнува конкурентската предност, што се гледа во лојалноста на потрошувачите, успехот на новите производи на пазарот и пазарното учество.

Конкурентската предност како последица има *високи деловни перформанси* кои се манифестираат преку натпросечната рентабилност и големиот раст на продажбата.

Следењето на деловните перформанси и конкурентни предности служи како основа за feedback-от (повратната спрега) да се извршат потребните корекции во суштината на способноста на претпријатието (слика 2.1.).



Слика 2.1.: *Пазарна ориентација, конкурентска предност и деловни перформанси*³⁵

Синџирот на вредности на деловните функции во фокусот ја ставаат испораката на супериорна вредност на потрошувачите.

Непосреден придонес во логичкиот редослед даваат:

🔍 истражувањето и развојот → процесот на дизајнирање на производот и услугите → производството → маркетингот → дистрибуцијата → услугите.

Во развојот на пазарната ориентација почесто се преферираат два пристапи и тоа³⁶:

³⁵ Извор: Slater F.S. and J.C. Narver (1994), *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Harvard Business Review, September-October, стр. 25.

Првиот е програмиран пристап, според кој менаџерите настојуваат директно да **воведат пазарна етика и култура**. Се претпоставува дека организационите промени се *резултат на промените во верувањата и однесувањата на поединците*. Затоа тука фокусот е ставен на ставовите и активностите на поединецот. Се оди на пристап одозгора-надолу, при тоа се преферираат обуки на вработените и се вршат крупни промени.

Вториот е т.н. адаптивен пристап. Претпоставката е дека промената на културата почнува преку давање на вработените на нови улоги кои бараат нови стручности и ставови. Се применува пристапот *одоздола-нагоре*. Се вршаат инкрементални (постепени) промени.

Некои студии сугерираат дека адаптивниот пристап е посупериорен од програмираниот пристап.

Во литературата се сугерира на концепцискиот модел чија цел е на нов начин да го објасни односот помеѓу **факторите** кои придонесуваат за **пазарната ориентација** и нивните **консеквенци** врз пазарната ориентација на претпријатието³⁷.

Посебно влијание на **пазарната ориентација** имаат три групи на фактори и тоа:

1) **Влијанието на топ менаџментот врз пазарната ориентација** (пред сè преку обликување на вредноста);

2) **Меѓуодносите на секторите во претпријатието** (меѓуповрзаност и конфликти) и

3) **Организационите системи** (централизацијата, формализацијата, пазарно заснован систем на наградување и пазарно ориентирана обука).

Консеквенците на пазарната ориентација можат да се групираат во четири групи и тоа:

1) Консеквенци врз **перформансите** на претпријатието;

2) Консеквенци врз **потрошувачите** (квалитет, сатисфакција);

3) Консеквенци на **иновативноста** (перформансите на новите производи) и

4) Консеквенци врз **вработените** (ориентација на потрошувачите, задоволство од работата и сл.).

Преку анализа на повеќекратната (множествената) регресија е констатирано дека интерните процеси имаат поголемо влијание врз пазарната ориентација отколку организационата структура и дека врз перформансите на претпријатието особено влијание имаат: иновативноста, лојалноста на потрошувачите и квалитетот на производите.

Примената на пазарната ориентација, сепак, е под влијание на топ менаџментот, како основен креатор на стратегијата на работењето на претпријатието.

³⁶ Slater F.S. and J.C. Narver (1994), *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Harvard Business Review, September-October, стр. 26.

³⁷ Kirca H.A. et al. (2005), *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing, April, стр. 24.

2.2. МАРКЕТИНГ ФИЛОЗОФИЈА И МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ

Во маркетинг литературата се сретнува мислењето на маркетинг истражувачот Левит, кој истакнува дека кај голем број претпријатија се јавува **маркетинг слепило**, кога „нивните напори ги насочуваат кон подобрување на ефикасноста во набавката и производството на своите производи, а при тоа го занемаруваат подобрувањето на генеричките производи или својот маркетинг“³⁸.

Затоа, **претпријатието мора за себе да мисли не само како за продавач на стоки и услуги, туку како за купувач на стоки и услуги, односно како потрошувач.**

Исто така, Левит³⁹ предупредува дека не треба само да се избегнува маркетинг слепилото, туку, исто така треба да се избегнува и **маркетинг манијата** која тера на **помисла дека можат да се задоволат сите можни желби на потрошувачите.**

Со право, некои автори укажуваат на потребата од јасно разграничување помеѓу маркетинг филозофијата и маркетинг концептот. Според нив, маркетинг **филозофијата** е широк чадор кој го покрива управувањето со деловниот живот, додека маркетинг **концептот** е прифатениот начин на работа во рамките на климата која е креирана од филозофскиот чадор⁴⁰.

Маркетинг филозофијата е нормативна пресвртница за менаџерите и таа кажува дека фокусот на работењето е свртен кон потребите и желбите на потрошувачите. Значи, маркетинг филозофијата, честопати, на прво место ја става **сатисфакцијата на потрошувачите**, а додека **профитот** го става на второ место. Така, **профитот** е зависен од сатисфакција на потрошувачите, при што, со самата сатисфакција на потрошувачите и профитот се зголемува. Затоа, маркетинг аналитичарите заклучуваат дека маркетинг филозофијата сугерира дека преку исполнување на целта на претпријатието (сатисфакција на потрошувачите) се постигнува профит.

Маркетинг концептот е став или мислење за претпријатието да опстанува во онаа мерка во која успева да ги задоволи потребите на потрошувачите со **остварување на профит**. Таквото гледиште честопати не преовладува во претпријатието и не е редок случајот тоа да биде ориентирано само во маркетинг секторот. Треба да се знае дека, секоја деловна функција има своја улога во опстанокот и развојот на претпријатието и врз тоа се потпира и стратегијата на претпријатието и од тоа зависи

³⁸ Levit T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, July-August.

³⁹ Levit T. (1975), *Marketing Myopia-Revised*, Harvard Business Review, September-October.

⁴⁰ McGee L.W. and R.C. Spiro (1988), *The Marketing Concept in Perspective*, Business Horizons, May-June.

доминантното влијание на визијата на претпријатието, во остварувањето на деловната стратегија.

При тоа, треба да се има предвид дека е основно претпријатието да ги разбира (познава) потрошувачите и конкурентите, односно пазарот, за полесно да ги пласира своите производи и/или услуги кои се резултат на функционирањето на сите функции во претпријатието. Тоа се овозможува доколку постои јасен пазарен фокус и стратегија, која треба да биде збогатувана преку добро познавање на потрошувачите. А потрошувачите најдобро би се познавале доколку постојано и **континуирано се комуницира** со нив.

Континуирано да се комуницира со потрошувачите значи континуирано и интензивно да се прибавуваат информации за нивните потреби и барања.

Добиените информации, во комбинација со сите инструменти на маркетинг миксот, овозможуваат да се создаде конкурентска предност. Всушност, континуираното комуницирање и познавање на потрошувачите претставува **долгорочно вложување** за создавање на успешно пазарно учество.

Тоа **долгорочно вложувањето** би требало да се третира како **инвестирање** кое ќе се отплати (т.е. ќе се врати оплодено) во наредните години. Добриот маркетинг информационален систем овозможува менаџерите на производите и профитните центри да имаат увид во случувањата на пазарот.

За да се оствари вистински деловен успех во маркетингот и да се создаде база од лојални потрошувачи *потребен е подолг временски интервал*. Во тој поглед, многу маркетинг истражувачи преферираат маркетинг инвестирање во подолг временски период, бидејќи мислат дека краткорочното вложување и краткорочното гледање го деформира процесот⁴¹. Затоа се сугерира на **стратегиско маркетинг инвестирање**. Имено, претпријатието може да оствари конкурентска предност во однос на конкурентите третирајќи ги маркетинг издатоците на ист начин како и инвестициите. Во тој поглед, не е важно колку се вложува во маркетингот, туку како тоа се реализира и при тоа, какви ефекти се постигнуваат.

Претпријатието мора континуирано да настојува да избира, да ги проширува своите потрошувачи и да ги трансформира, т.е. унаредува своите односи со клучните потрошувачи. Тоа може успешно да се направи ако постои стратегиска насоченост при избор на потрошувачите.

При изборот не би требало да се заборави дека меѓу **најдобрите потрошувачи се и сегашните потрошувачи кои треба да останат и понатаму лојални потрошувачи**.

Самото проширувањето на контактите со постојните и со освојување на нови потрошувачи, како и фокусирањето на иновативните решенија, создава добар потенцијал за подобрување на успехот на работењето на претпријатието.

⁴¹ McGee L.W. and R.C. Spiro (1988), *The Marketing Concept in Perspective*, Business Horizons, May-June.

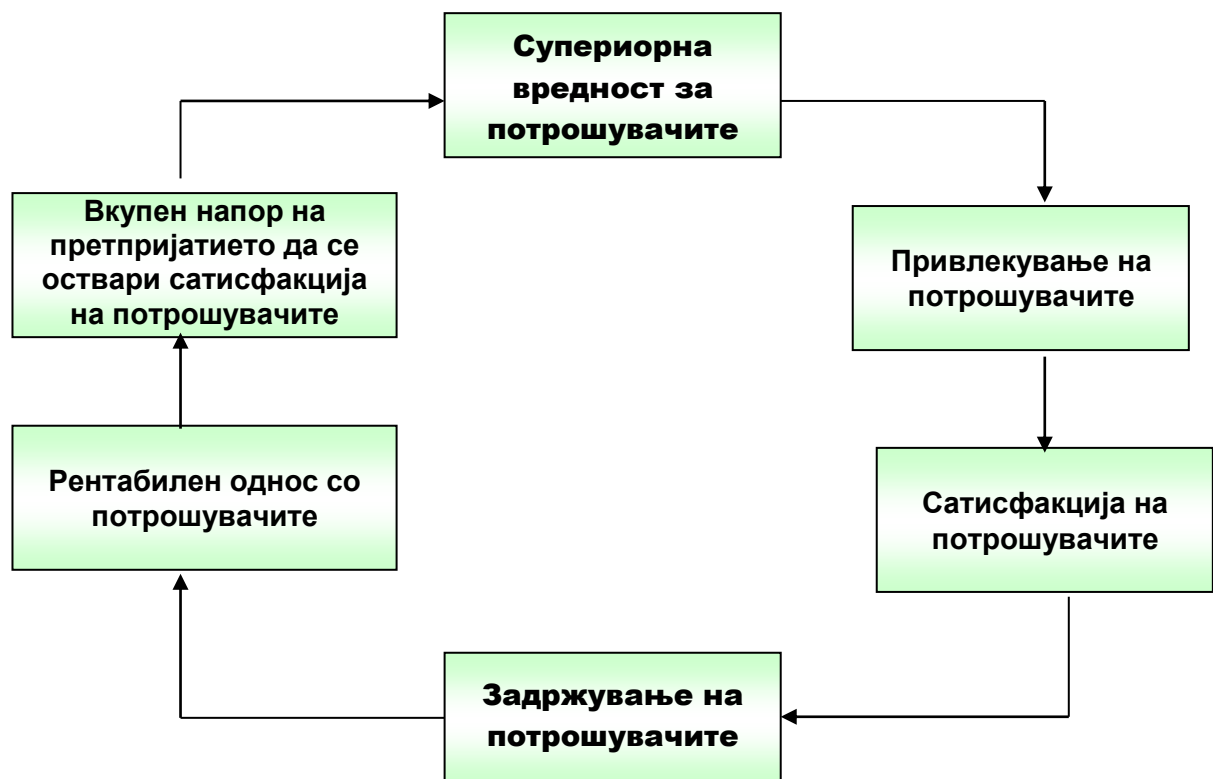
Впрочем, секоја позитивна, нова идеја претворена во акција, создава нов приод кон креативно работење и битно ја зголемува сатисфакцијата на потрошувачите и вредноста на работењето. Тоа особено се реализира преку прифаќање на добро осмислен маркетинг концепт.

Всушност, со прифаќањето на маркетинг концептот, значи дека претпријатието го насочува својот вкупен напор кон обезбедување на сатисфакцијата на потрошувачите, како начин да се постигне поголема рентабилност и профитабилност. Тоа претпоставува дека сите вработени треба да се фокусирани на сатисфакцијата на потрошувачите, а тоа може да се оствари само со испорака на супериорни вредности на потрошувачите, добар однос и извршување на квалитетна услуга.

Тоа е начин не само да се привлечат, туку и да се задржат потрошувачите.

Само **задоволните потрошувачи имаат желба повторно да купуваат производи и/или услуги од претпријатието и своето позитивното мислење да им го пренесуваат на други, па и тие да постанат купувачи.**

Постојаниот однос со потрошувачите го стимулира претпријатието да бара нови и подобри начини на испорака на супериорни вредности на потрошувачите (слика 2.2.).



Слика 2.2.: Сатисфакција на потрошувачите со супериорна вредност за потрошувачите да се остварат рентабилни односи⁴²

⁴² Извор: Perreault D.W Jr. and E.J. McCarthy (2002), *Basic Marketing Concept in Perspective*, Business Horizons, May-June, стр. 43.

Тргувајќи од аспект на начинот на разбирање и примена на маркетинг концептот, се идентификувани четири групи претпријатија и тоа:

- „**Маркетинг филозофи**“,
- „**Поддржувачи на продажбата**“,
- „**Секторски маркетингаши**“ и
- „**Некорисници**“.

Претпријатијата наречени „**Маркетиншки филозофи**“, на маркетингот гледаат како на функција со примарна улога која ги идентификува, излегува во пресрет на потребите на потрошувачите и ја насочува деловната филозофија на целото претпријатие. Тоа значи дека тие не го гледаат маркетингот само како сектор во претпријатието, ниту го гледаат само како поддршка на продажбата, туку тие го гледаат како основен фактор за поврзување на производителите со потрошувачите и обратно.

Како битни карактеристики на „**Маркетиншките филозофи**“ се наведуваат:

- применуваат проактивен пристап ориентиран на иднината;
- имаат проактивен став спрема создавањето на нови производи;
- ја преферираат обуката на луѓето од маркетингот;
- имаат визија на долгорочен хоризонт;
- маркетингот го рангираат на повисок статус во претпријатието;
- преферираат, раководителот на маркетингот да биде застапен во управниот одбор на претпријатието и
- преферираат маркетингот подлабоко да соработува и да има влијание на другите деловни функции.

Претпријатијата кои се нарекуваат „**Поддржувачи на продажбата**“ го гледаат маркетингот примарно **како функција на поддршка на продажбата и промоцијата**. На маркетингот се гледа како на она што го работи *Маркетинг секторот*, а тоа не вклучува идентификување и задоволување на потребите на потрошувачите.

Претпријатијата кои се нарекуваат „**Секторски маркетингаши**“ не само што не ги делат гледиштата на маркетинг филозофите дека маркетингот е идентификување и задоволување на потребите на потрошувачите, туку се уверени дека **маркетингот е ограничен само на маркетинг секторот**.

Четвртата група на претпријатија наречени „**Некорисници**“ немаат изразено став за маркетинг пристапот.

Според извршената анализа на овие четири групи на претпријатија се констатирале следните заклучоци:

1) **Маркетинг филозофите со своите ставови можат да остварат повисок принос на инвестициите од останатите три пристапи,**

2) „Секторските маркетингаши“ во тој поглед, имаат средни перформанси,

3) „Поддржувачите на продажбата“ и „Некорисниците“ имаат послаби перформанси.

Општиот заклучок од извршената анализа упатува дека маркетингот би требало да се набљудува како деловна филозофија на целото претпријатие⁴³.

Маркетинг истражувањата во однос на пазарната ориентација и перформансите на претпријатието кои главно биле извршени во САД и во некои други развиени стопански земји на Европа, укажуваат дека пазарната ориентација им овозможува на претпријатието подобро да ја разбере средината и потребите што доведува до зголемување на сатисфакцијата на потрошувачите.

Прибавувањето на информации, пак, нивното ширење во претпријатието и реагирање на претпријатието на нив се главни фактори кои влијаат на пазарната ориентација во стопанството на Кина и истите имаат позитивно влијание на перформансите на претпријатијата⁴⁴.

Исто така, во резултатите од истражувањата е констатирана поголема пазарна ориентација кај производителите на производни отколку кај производителите на потрошни добра.

2. 3. ГРАДЕЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ИСПОРАЧУВАЊЕ НА СУПЕРИОРНА ВРЕДНОСТ ЗА ПОТРОШУВАЧИТЕ

2.3.1. Испорачување на супериорна вредност за потрошувачите како извор на конкурентската предност

Испорачувањето на супериорна вредност за потрошувачите како извор на конкурентската предност, непосредно е поврзано со правилно поставениот Маркетинг оддел во претпријатието, а со тоа и со правилното насочување на неговите активности.

Маркетингот, т.е. поконкретно деловниот маркетинг, може да се дефинира и како општествен и управувачки процес со кој поединците и групите го прибавуваат она што им е потребно и што го сакаат преку креирање и размена на вредности со другите⁴⁵. Тој вклучува создавање и одржување на рентабилни односи во размената со потрошувачите.

⁴³ Jober D. and J. Fahy (2003), *Fundamentals of Marketing*, Mc Grow-Hill, London, стр. 16.

⁴⁴ Kaynak E. and A. Kara (2004), *Market Orientation and Organisational Performance: A Comparison in Marketing China Using Market-Oriented Scale (MARCOR)*, Industrial Marketing Management, No. 33, стр. 151. Истражувањето е вршено во претпријатија кои работат во конкурентна средина соочувајќи се со меѓународни, а не само со домашни претпријатија.

⁴⁵ Armstrong G. and P. Kotler (2005), *Marketing, an Introduction*, Seventh edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ, стр. 6/7.

Може да се рече дека маркетингот, како општествен и управувачки процес, има неколку фази:

- 1) *Да се истраже и осознае пазарот и потребите и желбите на потрошувачите;*
- 2) *Да се формулира маркетинг стратегија;*
- 3) *Да се конструира маркетинг програма со која се испорачува супериорна вредност;*
- 4) *Да се изградат рентабилни односи со потрошувачите;*
- 5) *Да се создаде чувство на задоволство кај потрошувачите од добиените вредности од купените производи и/или услугите;*
- 6) *Да се оствари профит за претпријатието, а вредности за потрошувачите и*
- 7) *Да се врши континуирано унапредување на квалитетот на производите и услугите со цел за создавање на подолгорочно чувство на задоволство кај потрошувачите.*

Всушност, сите фази се насочени кон креирање на вредности за потрошувачите, изградба на добри односи со нив, остварување профит за претпријатието и тежнение кон континуирано унапредување на вредностите како за потрошувачите, така и за претпријатието. Таквите вредности се однесуваат како за тековните, така и за идните перформанси кои се изразуваат преку продажбата, пазарното учество и профитот.

Многу истражувачи тврдат дека денес, во ова време на живеење, битен извор или основа за стекнување на релативно трајна конкурентска предност е испораката на **супериорна вредност до потрошувачите**.

Но, има и такви иновативни претпријатија со квалитетни производи кои на пазарот не ги задоволуваат очекуваните перформанси за потрошувачите.

Всушност, **концептот на вредност (корисност)** за потрошувачите е од фундаментално значење за пазарната ориентација на претпријатието. **Стоките поседуваат вредност** доколку ги задоволуваат **потребите и желбите на потрошувачите**. Оттаму, **вредностите на производите и/или услугите кои ги нудат претпријатијата** претставуваат збир од елементи на производите, услугите, цената, корисносите, информациите добиени при комуницирањето и интеракцијата со потрошувачите кои стекнуваат искуство во соработката со новите добавувачи. Доколку таквите вредности на производите и/или услугите кои ги нудат претпријатијата не се прифатени од потрошувачите, тогаш тие не можат да бидат третираны како вредности од страна на потрошувачите⁴⁶.

Значи, **вредностите на производите и/или услугите кои ги нудат претпријатијата** се изразуваат само преку валоризација на потрошувачите.

⁴⁶ Woodall B.R. (1997), *Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage*, Journal of the Academy of marketing Science, No. 2, стр. 17.

2.3.2. Прилагодување и пласирање на нови производи и услуги како извор на конкурентската предност

Основа за раст на претпријатието во современото стопанство е постојаното **прилагодување и воведување на пазарот на нови или изменети производи и услуги**. Постојаното креирање и измена во карактеристиките и целите на употреба на постоечките производи е најефективна стратегија за претпријатието во пазарното стопанство.

Инкременталните (постепените) иновации не влијаат значително врз промената на навиките и однесувањата на потрошувачите на пазарот. Односно, континуираните инкрементални иновации доведуваат до промени на постоечките производи. Тоа доведува и до постепено прилагодување на навиките и однесувањата на потрошувачите во потрошувачката, но не се креираат нови навики.

Вистинските нови производи се резултат на дисконтинуелните односно на радикалните иновации. Тоа придонесува до промена на навиките и начините на однесување на потрошувачите.

Конкурентската предност ќе се стекнува со откривање нови начини за излегување во пресрет на бараните вредности за потрошувачите. Иновациите се добри ако поаѓаат од доброто разбирање на посакувани барања и вредности при користењето на производите од страна на потрошувачите⁴⁷.

Доколку иновативните производи не ги исполнуваат посакувани барања и вредности при користењето од страна на потрошувачите, тогаш залудно се направени трошоците како за нивната инвенција, така и за нивната иновација.

2.3.3. Правилното управување на маркетингот, како извор на конкурентската предност

Управувањето на маркетингот, Котлер и Келер го дефинираат како **вештина и наука за изборот на целните пазари и придобивање, зачувување и зголемување на бројот на потрошувачи преку создавање на испораки и комуницирање на супериорни вредности за потрошувачите**⁴⁸. Значи, основната преокупација на управувањето со маркетинг активностите треба да биде испораката на супериорна вредност на потрошувачите.

За содавање на **конкурентска предност и супериорна вредност на потрошувачите** потребно е добро да се познава и разбира **синџирот на вредности**⁴⁹.

⁴⁷ Woodruff B.R. (1997), *Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage*, Journal of the Academy of Marketing Science Review, No. 12, стр. 148.

⁴⁸ Kotler P. and K.L. Keller (2006), *Marketing management*, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ, стр. 6.

⁴⁹ Porter E.M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, стр. 33.

Секој **синџир на вредности** се состои од девет активности, групирани како примарни и подржувачки.

Како **примарни активности** се јавуваат следниве пет активности и тоа: влезна логистика, операции, излезна логистика, маркетинг и продажба на услуги.

А, како **подржувачки активности** се јавуваат следниве четири и тоа: инфраструктурата на фирмата, управувањето со човечките ресурси, развојот на технологијата и набавката.

Секое претпријатие е збир од активности кои се извршуваат за да се креираат, произведат, продадат, испорачаат и сервисираат неговите производи.

Успехот на претпријатието зависи од успешното функционирање на клучните, т.е. основни процеси, како што се:

1) **Процес на чувствителност на маркетингот - активности кои вклучуваат прибавување на пазарни информации, нивно ширење во претпријатието и превземање акции врз основа на информации;**

2) **Процеси на создавање на нова понуда** - сите активности вклучени во истражувањето и развојот и лансирањето на новата понуда со висок квалитет да се извршат брзо и во границите на буџетот;

3) **Процес на придобивање на потрошувачите** - сите активности кои се однесуваат на дефинирање на целните пазари и привлекување нови потрошувачи;

4) **Процес на однос со потрошувачите** - сите активности кои се однесуваат на подоброто разбирање, односите и понудите на потрошувачите;

5) **Реализирање на менаџмент процесот** - сите активности вклучени во добивање и прифаќање на нарачките, испораката на стоката на време и нејзината наплата од купувачите⁵⁰.

Производството на производи и услуги и овозможувањето на нивната расположивост на купувачите бара создавање на односи не само со потрошувачите, туку и со клучните добавувачи и посредници во синџирот на снабдување на претпријатието⁵¹.

Општо погледнато, синџирот на вредности помага да се согледаат и посебно да се користат оние активности кои непосредно придонесуваат за супериорно испорачаната вредност на потрошувачите.

⁵⁰ Kotler P. and K.L. Keller (2006), *Marketing management*, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ, стр. 38.

⁵¹ Kotler P. and G. Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, tenth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J., стр. 398.

2.4. ГРАДЕЊЕ НА ВРЕДНОСТ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ЗА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

2.4.1. Одржување и унапредување на лојалноста на потрошувачите

За едно претпријатие да биде успешно на конкуретниот пазар, тоа треба да создаде **доверба кај потрошувачите**. Самата пак, доверба, овозможува развивање на **лојалност на потрошувачите кон марката**, а со тоа и **кон претпријатието**.

Лојалноста на потрошувачот може да се дефинира како постојана обврска на повторно купување на производите или услугите во иднина, независно од влијанието на ситуационите фактори и маркетинг напорите кои што имаат потенцијал да иницираат напуштање на марките⁵².

Во литературата, обично, се истакнуваат два вида лојалност на потрошувачите и тоа: **Проактивна** и **Ситуациска лојалност**.

Кај **Проактивната лојалност** потрошувачот често и регуларно **повторно ја купува марката** на производот, при тоа избегнувајќи ги другите познати марки.

Кај **Ситуационата (ситуациска) лојалност** потрошувачот пак ја купува познатата марка на производот и тоа **само во посебни ситуации** во кои што потрошувачот ќе се најде во тие моменти.

Како кај **Проактивната** така и кај **Ситуациската** лојалност, потрошувачот не прифаќа алтернативи.

Претпријатијата настојуваат да создадат лојалност затоа што согледуваат дека потрошувачите имаат големо значење за успехот на претпријатието.

2.4.2. Придонесот на маркетинг односите за унапредување на лојалноста на потрошувачите

Новите погледи на маркетинг односите сугерираат на премин од **трансакциски маркетинг однос** кон **маркетинг однос на лојалност на потрошувачите**.

Трансакцискиот маркетинг однос акцентот го става на една трансакција. Се вршат кратки контакти со потрошувачите, а и соработката е краткорочна. Вниманието се насочува претежно на карактеристиките на

⁵² Oliver L. R. (1977), *Satisfaction*, Mc Grow-Hill Companies Inc., New York., p.154

производот што е предмет на трансакција, а вниманието кон потрошувачите не е толку многу широко.

Погледот, пак, кој е наречен **маркетинг однос на лојалност на потрошувачите**, се фокусира на задржување на потрошувачите, на обезбедување добивки кои што ги добива потрошувачот од производите кои ги избираат и купуваат. Исто така, овој поглед, става фокус и на услугите кои што одат паралелно со производот и на постојаниот контакт со потрошувачите.

Маркетинг односот е континуиран процес на идентификување и креирање на нови вредности со индивидуалните потрошувачи.

Тој вклучува разбирање, фокусирање, анализирање и креирање на долгорочна стратегија за создавање и споделување на заеднички вредности на снабдувачите, производителите и потрошувачите по пат на меѓуповрзаност и поврзаност.

Трансакцискиот маркетинг однос се извршува во услови на неизвесност и избор како и во конкуренција и при конфликти, а **маркетинг односот на лојалност на потрошувачите**, се извршува кога постои взаемна меѓузависност и взаемна кооперација⁵³.

Целта на управувањето на односите со потрошувачите е да се зголеми вредноста на потрошувачот за претпријатието. Вредноста на потрошувачите за претпријатието е поголема, колку што потрошувачот е положен.

Како придвижувачи на вредностите на потрошувачите за претпријатието се јавуваат:

- **вредноста на тоа што се добива,**
- **вредноста на марката и**
- **вредноста на односот со претпријатието.**

Вредноста на тоа што се добива е објективна проценка на потрошувачот. Со тоа, добивките од понудите на претпријатието за потрошувачите, засновани врз неговата перцепција во однос на трошоците, всушност, се обелоденуваат од објективната проценка на потрошувачите, т.е. преку купување на понудените производи.

Вредноста на марката е субјективна проценка на марката од страна на потрошувачите, над нејзините објективни перципирани вредности.

Вредноста на односот со претпријатието со потрошувачите претставува потрошувачка тенденција на приврзаност кон марките според објективната проценка на вредноста.

Претпријатието мора да настојува да ја максимизира вредноста на потрошувачите и да настојува да воспоставува добри и трајни односи со потрошувачите.

Претпријатието, пак, за да ја максимизира вредноста на потрошувачите, тоа мора повеќе да знае за нив, за нивните желби, потреби, задоволства и сл. за да се фокусира правилно во својата активност за нудење на своите производи и/или услуги.

⁵³ Hollensens S. (2003), Marketing Management, Relationship Approach, ET/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ., стр.11

Развојот на директните односи со вредните потрошувачи овозможува да се влијае на нов начин на нивниот избор во процесот на купувањето.

Исто така, многу е важно да се учи од потрошувачите и да се дознае што тие очекуваат да направи претпријатието за нив, за да останат лојални потрошувачи на производите и услугите на претпријатието.

Всушност, треба да се преферира остварување на трајни односи помеѓу потрошувачите и претпријатието, со взаемно зголемување на вредностите.

Но, сепак, реално е дека секое претпријатие има потрошувачи кои настојува да ги задржи, или да привлече нови, а исто така има и такви кои би требало да ги напушти, односно да ги избегнува.

Значи, **управувањето со односите на потрошувачите би требало да се извршува врз основа на нивната лојалност и рентабилност.** При тоа се цели да се воспостави повисоко ниво на лојалност и обезбеди рентабилност.

Во тој поглед е извршена поделба на четири категории на потрошувачи⁵⁴ и тоа:

- 1) Базични потрошувачи (рентабилни и лојални);**
- 2) Ризични потрошувачи (рентабилни, но не се лојални);**
- 3) Нерентабилни потрошувачи (нерентабилни, а лојални) и**
- 4) Ценовно зависни потрошувачи (нерентабилни и нелојални).**

Базични потрошувачи (рентабилни и лојални) се оние кои претставуваат главен извор на добивка за претпријатието. Тие придонесуваат за најголем дел од добивката на претпријатието и се лојални на производите и услугите на претпријатието. Битно е да се разберат потребите и барањата на таа група потрошувачи и да се создаде програма за нивната сатисфакција.

Ризични потрошувачи (рентабилни но, не се лојални) се оние кои краткорочно придонесуваат кон добивката, но постои ризик во случај на опаѓање на сатисфакцијата на испорачана вредност да го напуштат купувањето на производите и услугите на претпријатието.

Нерентабилни потрошувачи (нерентабилни, а лојални) се онаа категорија потрошувачи кои што би требало да се напуштаат ако нема начин да станат рентабилни.

Ценовно зависни потрошувачи (нерентабилни и нелојални) се оние потрошувачи кои при купувањето се ориентирани на цената на производите и услугите и доколку им одговара купуваат, а ако не им одговара не купуваат од тоа претпријатие.

Збирот на односите со потрошувачите е она што го дефинира поединечно претпријатието и го создава неговиот својствен интегритет⁵⁵.

Исто така, во маркетингот може да се сретне поимот на **маркетинг однос на интимност со потрошувачите**⁵⁶.

⁵⁴ Best J.R (2004), Market Driven Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. p. 19

⁵⁵ Waxland E. R. and P. M. Cole (1997), Customer Connections, Harvard Business School Press, Boston., p.56.

Под тој поим се подразбира прилагодување на понудата таа точно да одговара на потребите на потрошувачите.

За создавање на **интимност со потрошувачите** потребна е соработка на претпријатието со нив. Таа соработка може да се набљудува како трансакциска и лојална. Во работниот маркетинг тие две форми се испреплетуваат.

Нивото на интимност со потрошувачите зависи од пазарната ситуација и пазарниот фокус.

2.4.3. Привлекувањето и задржувањето на потрошувачите преку креирање и испорака на супериорни вредности

Претпријатието може да врши привлекување и задржување на потрошувачите, односно може да создава долготрајни односи со потрошувачите само преку **креирање и испорачување на супериорни вредности**.

Креирајќи и испорачувајќи им супериорни вредности на потрошувачите, тие се чувствуваат *задоволни* и стануваат *лојални*, а со тоа, долготрајно купуваат од тоа претпријатие.

Значи, само преку креирање на задоволство на потрошувачите, претпријатието ја намалува можноста за нивно губење. Зашто губењето на потрошувачите не е само губење на еден купопродажен однос, туку на цел тек на купување кој што потрошувачот го извршува во текот на својот живот како постојан купувач.

Вредноста на потрошувачот за претпријатието, всушност, се изразува преку купувањето, кое што би го извршувал тој потрошувач како постојан муштерија на претпријатието⁵⁷.

Покрај обидот за задржување на потрошувачите, сепак, претпријатијата од една страна привлекуваат нови, а од друга страна ги губат постоечките потрошувачи. Затоа е потребно да се утврди стапката на напуштање на постоечките потрошувачи, преку дефинирање и мерење на тоа напуштање. Особено треба да се утврдат причините на напуштање, посебно на оние на кои претпријатието може непосредно да влијае⁵⁸.

При тоа, значајно е да се утврди колку претпријатието губи кога го напуштаат потрошувачите кои што дотогаш ги купувале неговите производи и услуги.

Терминот на супериорни вредностите се користи во различни контексти. Едно е испорачаната супериорна вредност за потрошувачите, што ја

⁵⁶ Toumensen M. et al. (2004) , Market Driving Versus Market Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationship, Industrial Marketing Management, p. 207.

⁵⁷ Armstrong G. and P. Kotler, Marketing, and Introduction, Seventh edition. Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ. 2005 p. 23.

⁵⁸ Kotler P. Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, 2003, N. J. p.47.

акцентира добивката (корисноста) на потрошувачите, а друго е вредноста на потрошувачите за претпријатието, што ја потенцира добивката на претпријатието. Понекогаш доаѓа до забуна кога ќе се каже дека најдобар начин да се зголеми вредноста на потрошувачите за претпријатието е претпријатието да им испорачува на потрошувачите супериорна вредност.

Под вредност за потрошувачите, всушност, се подразбира перцепцијата на купувачот за тоа што го добива при купувањето и користењето на производите и услугите на претпријатието.

За едно претпријатие потребно е потрошувачот да биде рентабилен, за него.

Рентабилен потрошувач е лице, домаќинство или претпријатие кое што во одредениот временски период, со своето купување на производи и/или услуги му овозможува на претпријатието да остварува приходи кои го надминуваат износот на трошоците кои што тоа претпријатие ги прави за привлекување, продажба и стимулирање на потрошувачите⁵⁹.

Во практиката, многу мал број претпријатија внимават на тоа, така што поголем број од нив ја мерат сатисфакцијата на потрошувачите преку купување на производите, но помал број ја мерат рентабилноста на поединечни потрошувачи.

Се знае дека дека голем број претпријатија ги групираат своите потрошувачи во четири сегментни групи⁶⁰.

Првата група ја сочинуваат потрошувачите кои што можат **лесно да се привлечат и лесно да се задржат**.

Втората ја сочинуваат оние кои што е **тешко да се придобијат но, лесно е да се задржат**.

Во **третата група** се оние кои што е **лесно да се придобијат, но, тешко е да се задржат**.

Четвртата група ја сочинуваат оние кои што, како што е **тешко да се привлечат, исто така е тешко и да се задржат**.

Потребно е да се настојува да се придобиваат и задржуваат потрошувачите кои носат профит. Затоа е неопходно да се утврди вистинскиот однос помеѓу однесувањето на потрошувачите и остварувањето на долгорочната рентабилност.

Денес маркетингот има значајна цел за привлекувањето и задржувањето на потрошувачите преку креирање и испорака на супериорни вредности. Во тој поглед особено се истакнува значењето на **офанзивниот и дефанзивниот маркетинг**.

Офанзивниот маркетинг типично се однесува на активностите насочени кон **проширување** (зголемување) на големината на базата на потрошувачите, а поимот **дефанзивен маркетинг** се однесува на активностите насочени на **постоечките потрошувачи**, тие да се задржат како купувачи на производи и услуги на претпријатието.

⁵⁹ Kotler P. Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, 2003, N. J. p.81.

⁶⁰ Hayes H. M. et al. Business Marketing, Global Perspective, IRWIN, Chicago., 1996, p. 118.

Поновите сознанија упатуваат на сè поголемото значење на дефанзивниот маркетинг, каде преку долгорочна соработка и правилен однос со потрошувачите се настојува да се оствари рентабилност, а со тоа и профитабилност. Така, дефанзивниот маркетинг не е насочен само да се задржат потрошувачите, туку и да се оствари дополнителна вредност со тие потрошувачи по пат на **унапредување на односите** со нив.

Привлекувањето и задржувањето на потрошувачите е од голема вредност е и основа за успех на маркетинг стратегијата. Во тој поглед се прави грешка во тоа што се посветува поголемо внимание за продавање на производите, отколку за зачувување на потрошувачите. Тешко е да се балансира акцентот на привлекување со акцентот на задржување на потрошувачите. Некои претпријатија настојуваат да остварат баланс помеѓу привлекување и задржување. Како критериум за остварување на оптималниот баланс се користи потрошувачката актива на претпријатијата.

Се мисли дека задржаните потрошувачи даваат поголем годишен приход и поголема стапка на добивка по потрошувач отколку новите потрошувачи⁶¹.

Со секој задржан потрошувач се зголемува и добивката на претпријатијата и се намалуваат ризиците за привлекување на нови потрошувачи. Така, доаѓа до зголемување на добивката и без зголемување на пазарното учество и обемот на продажба. Секој дополнително задржан потрошувач придонесува за подобрување на добивката на претпријатието.

Општо погледнато, еден од најважните фактори за зголемување на вредноста за претпријатието е лојалноста на потрошувачите. Тоа особено се манифестира преку должината на периодот во кој што потрошувачот ќе купува производи од одредено претпријатие.

⁶¹ Best J.R. (2004), Market Driven Managment, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. p. 60.

ГЛАВА III

3. СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

3. 1. УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ ВО МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ АКТИВНОСТИТЕ

3.1.1. Осерт кон маркетинг менаџмент активностите

Маркетинг менаџментот, т.е. управувањето со маркетинг активностите е процес со кој се поттикнуваат и насочуваат маркетинг активностите, во насока на добивање и пренесување информации за производство на одредени производи и/или вршење одредени услуги со цел да се задоволат потребите на потрошувачите.

Всушност, маркетинг менаџментот е континуиран процес во кој до посебен израз доаѓаат следниве фази: планирање, организирање и контрола.

Тој е ефикасен кога сите овие фази (функции) се реализираат континуирано а, истовремено, и посебно-активно се дополнуваат и потпомагаат врз основа на синергетски ефект.

Преку *планирањето* се насочуваат маркетинг активностите, Со *организирањето* маркетингот се оспособува ефективно да ги оствари планските одлуки, а *контролата* ги констатира резултатите кои што се остварени со превземените акции врз основа на планските одлуки на маркетинг активностите.

Маркетинг менаџмент процесот, односно процесот на управување со маркетингот, би требало да се постави на начин за да може поединечните активности да се реализираат континуирано, посебно-активно и истовремено взаемно да се дополнуваат и потомагаат врз основа на синергетски ефект.

Менаџментот (раководството) на маркетингот во соработка со топ менаџментот на претпријатието е одговорен да ги обезбеди сите активности во претпријатието да бидат фокусирани на целиот пазар преку испорака на супериорните вредности за потрошувачите.

Како резултат на тоа, претпријатието би требало да ја придобие нивната сатисфакција и лојалност кон производите и услугите.

Управувањето со маркетингот е континуиран процес на сите нивоа во организацијата на претпријатието и ги опфаќа сите активности, од анализата на пазарот до формулирање и спроведување на стратегии и планови.

Маркетинг менаџментот мора да биде насочен кон користење на сите поволности во средината, надминување на бариерите и успешно остварување на поставената цел.

Всушност, за да се постигне успех, неопходно е почитување на концептот на **синергија на активностите** во понудите на претпријатијата, односно неопходно е комбинирање на инструментите на маркетингот во меѓусебна динамичка интеракција.

Кога со дејствувањето на соодветната комбинација на инструментите на маркетингот се зголемува обемот, ефикасноста, ефективноста, тогаш во продажбата се остварува **позитивна синергија**.

Кога, пак, дејствувањето на соодветната комбинацијата на инструментите во понудата даваат помалку ефективен и ефикасен маркетинг аутпут се остварува **негативна синергија**.

Додека, пак, кога комбинацијата на инструментите во понудата не доведува до поголем ефект при остварување на целите во работењето, туку еден вид **status quo**, тогаш постои **неутрална синергија**.

Познатиот професор по маркетинг, Kotler истакнува *три нивоа на маркетинг компонентноста и управувањето со маркетингот и тоа:*

- 1) *Ниво на респонзивен или реагирачки маркетинг,*
- 2) *Ниво на антиципативен маркетинг и*
- 3) *Ниво на компетентност во креативниот маркетинг*⁶².

Првото ниво се заснова врз **реакцијата** на изразените потреби и барања на потрошувачите. Ова тој го нарекува **Респонзивен или Реагирачки маркетинг**, што претставува основа на маркетингот како работна концепција.

Второто ниво е **Антиципативен маркетинг** и неговата цел е **разбирање на пазарните настани и тенденции**. Ова ниво на компетентност овозможува претпријатието однапред да се приспособува на настаните кои допрва треба да се случат.

Трето ниво ја опфаќа **Компетентноста во креативниот маркетинг** кога претпријатието е во можност да **креира** нешто што не е експлицитно, не се бара на пазарот или нешто за што уште не се размислува. Ова ниво на компетентност овозможува пазарот да се создава, а не само да му излегува во пресрет на веќе постоечкиот пазар.

3.1.2. Стратегиски маркетинг менаџмент

Стратегискиот маркетинг е насочен кон креирање на маркетинг стратегија за **извршување на идните активности**. Со тоа, јасно се гледа дека постои разлика помеѓу маркетинг менаџментот и стратегискиот маркетинг.

Маркетинг менаџментот е насочен кон извршување на **секојдневни маркетинг активности** со цел претпријатието успешно да ги реализира производите и/или услугите, односно успешно да ги оствари целите.

⁶² Kotler P. (1997), Marketing Management, ninth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p. 36.

Додека, пак, **стратегискиот маркетинг** е насочен кон извршување на **идните активности** бидејќи секојдневните промени, а уште повеќе идните промени во окружувањето во ова време на живеење **бараат визионерски активности и континуирани истражувања**, а не *ad hoc* оценување на пазарните можности.

Всушност, **стратегискиот маркетинг** е насочен кон **долгорочните цели на стратегиската позиција на претпријатијата на пазарот**⁶³.

Значи, **маркетинг менаџментот** акцентот го става на тековните состојби, искуството и мобилноста, додека, пак, **стратегиските маркетинг менаџмент** акцентот го става на визионерство, инвентивноста и **креативноста**,

Во **стратегискиот маркетинг** се води грижа за воспоставување на синергија помеѓу различни делови од претпријатијата и тоа: хоризонтално, вертикално и комбинирано.

Маркетинг менаџментот ги третира прашањата, како што се:

- Треба ли претпријатието да ги извршува постоечките работи?
- Кои производи и пазари се од значење за опстанок и развој на претпријатието?
- Кои нови производи и пазари да се бараат и како да се пронајдат оние каде што е можно да остварат диференцијалната или конкурентна предност, со оглед на потенцијалот на претпријатијата.

Исто така, маркетинг менаџментот мора постојано да биде буден за одговор на прашањето:

- Кои производи и/или услуги и активности треба да се напуштат или да се репозиционираат, или како да се алоцираат (реалоцираат) изворите на одредени производи и/или услуги и работни места?

Додека, пак, **стратегискиот маркетинг менаџмент** е насочен кон реструктурирање на активностите во претпријатието и производите, за да се оствари целната добивка и раст. Притоа, треба да се имаат предвид и следниве подрачја на дејствување:

- правилното управувањето со маркетинг активностите, како и со инвестициските портфолија, бидејќи секое претпријатие од своите бизнис активности очекува сопствени потенцијални извори на профит и затоа истите треба да бидат соодветно распределени;

- правилна оценка на секоја работна активност и ангажираност на човечките ресурси, разгледувајќи ја стапката на пораст, позицијата на претпријатијата и постигнатата усогласеност со пазарот;

- правилен избор на стратегија за настап на пазарот;

- правилен избор на имплементирање на стратегија за настап на пазарот и нејзино континуирано унапредување;

- правилно и непристрасно следење, т.е. контролирање на имплементираната стратегија на настапување на пазарот;

⁶³ Boyd W. H. Jr. and C. O. Walker Jr. (1990), Marketing Management, a Strategic Approach, Irwin, Homewood, Ill. p. 90.

- следење и собирање на информации како за барањата на потрошувачите, така и за дејствувањето и развојот на конкурентите;

- валоризирање на добиените информации и селективно користење на истите за унапредување на производите и нивно адаптирање во согласност со барањата на потрошувачите.

Во литературата постои мислење дека маркетингот и стратегискиот маркетинг се приближуваат. Тоа особено се изразува во ова турболетно време на живеење⁶⁴.

Всушност, денес турбулентноста, промената на средината и конкурентноста стануваат важни сили кои влијаат на претпријатието.

Конкурентноста станува глобална дифузија во речиси сите гранки и области.

Стратегијата мора да се сфаќа како процес на флексибилно променување на средината на делување и пошироко следење на тенденциите на глобалниот пазар и нејзино насочување кон истиот.

Во исто време, маркетингот се движи од активности засновани на трансакција на односите на производителите и потрошувачите до трансформациони активности на грижа и одговорност на претпријатието, правилно да воспоставува и управува со односите на потрошувачите.

Претпријатието постанува свесно дека задржувањето на постоечките потрошувачи и освојувањето на нови потрошувачи претставува вредност за претпријатието и се користи како мерило на неговата успешност.

Така, маркетинг стратегијата постанува начин да се привлече потрошувачот. При тоа, посебна улога има информациската технологија, која се јавува како фундаментален придвижувач кој што влијае врз ширење на значењето на маркетингот и маркетинг стратегијата во претпријатието и пласирање на информации за производната програма на потрошувачите.

Информатичката технологија не ја менува само природата на односите помеѓу претпријатието и потрошувачите, туку ја менува и содржината, контекстот и инфраструктурата во која што функционира претпријатието. Таа сè повеќе ги доближува производите и/или услугите до потрошувачите.

Значи, стратегискиот маркетинг менаџмент мора да ги има предвид сите овие фактори на влијание во ова време на живеење.

3.1.3. Улогата на стратегиското планирање на маркетинг активностите во претпријатието

Стратегиското планирање на маркетинг активностите во својата содржина го опфаќа маркетингот како активност, односно работна концепција која што ги интегрира, координира и насочува активностите на претпријатието на антиципирање, идентификација на потребите и барањата на потрошувачите и нивно задоволување.

⁶⁴ Pitt F. I. and M. H. Morris (1995), When Marketing and Strategy Become One, Journal of General Management, Winter.

Во тој поглед, стратегиското планирање на маркетинг активностите во претпријатието мора да се заснова на информациите кои што ги дава маркетингот и начинот на размислување што е присутен во окружувањето.

Стратегиското планирање на маркетинг активностите во претпријатието треба да придонесе за предвидување на оној критичен фактор кој во дадената ситуација ќе му овозможува на претпријатието да обезбеди конкурентска предност на пазарот во однос на другите учесници, преку својата производствена ориентација, односно на производство на производи кои се барани и им носат вредности на потрошувачите.

Значи, стратегиското планирање на маркетинг активностите во претпријатието треба да овозможи за развивање на маркетинг стратегии на претпријатието.

Стратегиите се алтернативни начини на користење на изворите (можностите) на претпријатијата за постигнување на целите во работењето. Затоа е тешко истите да бидат формулирани во отсуство на разбирливи случувања на домашниот и меѓународниот пазар.

Улогата на маркетингот во формулирањето на стратегијата на претпријатијата во голема мера се заснова врз изнаоѓање начини да се постигне определена предност, како услов за постигнување на натпросечен профит.

Особено е важна улогата на маркетингот во истражувањето на средината, анализите и предвидувањата на побарувачката, процесот на иновации и на производната програма и прилагодување на маркетинг миксот на побарувањата на пазарот. Тоа се активности кои најнепосредно придонесуваат да се воспостави хармонија помеѓу потенцијалот на претпријатието и неговите стратешки работни единици и барањата на окружувањето (екстерно и интерно). Истражувањето на окружувањето овозможува да се добијат информации за настаните и односите кои што можат да влијаат на донесувањето на одлуките за структурни промени на нив.

Информациите кои што ги дава маркетингот можат да се користат во стратегиското планирање на претпријатијата, особено во:

1) *идентификување и антиципирање на можностите на домашниот и меѓународниот пазар*, со цел за подобра подготвеност и навремено реагирање;

2) *создавање на основа за реална проценка на успешноста на применетите стратегии и*

3) *избегнување на непријатни изненадувања*, при недоволно обезбедена дефанзивна позиција од страна на претпријатието или стратешките работни единици.

За стратегиското планирање на претпријатието потребно е *маркетингот да ги утврди:*

1) *квалитетот на пазарот;*

2) *големината на пазарот и неговата стапка на раст;*

3) *карактеристики на гранките на дејностите и*

4) *фактори на средината кои го карактеризираат растот и развојот на гранката.*

Тоа е од значење и за планирање на активностите на поединечни стратегиски работни единици или потсистеми, затоа што конкурентната позиција на поединечни претпријатија зависи од пазарната позиција истражувачко-развојните активности и производните можности.

Врз основа на овие информации можно е да се бараат соодветни комбинации на маркетингот за поединечни пазарни сегменти.

Може да се рече дека не постои само еден најдобар начин на планирање, туку тоа зависи од многу фактори, како на пример, пројавените потреби во одредено време и на одредено место, односно од пројавените потреби во одредена ситуацијата. Затоа, системот на стратегиско планирање се прилагодува на системот на потребите на ситуацијата.

Во некои случаи се јавува потреба од донесување стратегиски одлуки исклучиво од страна на врвот на менаџментот на претпријатието, а во друг случај е потребна поголема слободата на иницијативи од страна на индивидуални стратешки деловни единици. Во т.н. стратегиска мешавина на работните функции се менува улогата на некои деловни функции во формулирањето на стратегијата на растот и развојот.

Системот на планирање мора да биде во функција на растот и развојот на претпријатието. Тој би требало секогаш да се прилагодува кон потенцијалот во претпријатието и на својот однос кон животната средина, во која ја врши својата работа.

Доброто планирање е систем што придонесува кон формулирање на рационалните стратегии овозможувајќи им на претпријатијата хармонија на потенцијалот на ресурсите и средината што ги има за последица позитивните работни резултати. При тоа, треба да се става акцент на суштината, а не на формата и да се преферира стратешко размислување кое што ќе резултира со оспособување на претпријатието за структурни промени.

Новите погледи, концепти и методологии упатуваат на тоа дека за извршување на добро стратегиско планирање треба да се имаат конкретни информации или дури и посебен систем на информации.

За правилно функционирање на системот на стратегиското планирање во претпријатието многу важно е да се воспостави ефикасен систем на комуникација помеѓу учесниците во планирањето.

Неинформираниот менаџмент не мора да учествува и да придонесува за рационализација на програмите и плановите што имаат стратешки карактер. Но, стратегиското планирање не е исклучиво работа само на стручната служба за планирање, туку тоа е поширока активност.

Менаџментот (се мисли на *менаџерскиот тим*) на претпријатието на сите нивоа на организационата структура на претпријатието би требало да ја носи одговорноста за предложените плански одлуки и да ја иницира, организира и координира активноста на планирањето. А, пак, улогата на службата за планирање е да изработува стручни анализи за сите нивоа на менаџментот во сложената организациска структура на претпријатието.

Во текот на реализацијата на стратегијата може да се јави дисхармонија помеѓу стратегијата на претпријатијатието и средината која настанува од поголемиот број причини, меѓу кои две се основни.

Прво, доколку средината е променета, а претпријатието не извршило промена на стратегијата, тогаш веројатна е можноста да се применува старата стратегија во новата ситуација.

Второ, доколку структурата на претпријатието како бизнис систем не е прилагодена на новата состојба, па тоа може да значи дека организациската структура не се совпаѓа со постоечката позиција на претпријатието, тогаш треба да се преземат некои активности за да дојде до некои промени.

За претпријатието е важно да се утврди степенот на промена на животната средина, брзината на промените, рамките на промените - на кои подрачја и во кој степен се случуваат тие.

Од особено значење е да се утврди во кој степен претпријатието е имуно на промените во животната средина и, ако тоа не е случај, што пред сè е правило отколку исклучок, тогаш кој е степенот на неговата флексибилност.

Во стратешкото планирање на претпријатието јасната проценка на изворите (обезбедувањето на претпријатието со разновидните ресурси и реализацијата на своите производи кои придонесуваат за подобрување на изворите) на претпријатијата игра важна улога. Потребна е анализа на постоечките и изворите кои што недостасуваат, како и анализа на користењето на расположливите извори, односно начинот на добавување на дополнителни извори.

Претпријатието може да има многу солидни извори, но тие не даваат задоволителни работни резултати, затоа што работната дејност е фокусирана на пазарите, чија што моќ на купување е слаба и во опаѓање. Тогаш не е доволно да се врши анализа на промените во работењето на претпријатието во време (особено во инфлаторното стопанство), но пожелно е да се врши споредба со другите учесници во деловното работење.

Многубројните емпириски истражувања, укажуваат на влијанието на маркетинг изворите врз активностите на конкурентна предност, а со тоа и врз перформансите на претпријатието⁶⁵.

Под маркетинг извори се подразбираат оние извори кои придонесуваат за создавање вредности на пазарот.

Постојат два типа на извори кои ги поддржуваат маркетинг активностите. Тоа се: **пазарната култура** и **способноста на менаџерите** да ги водат, да ги поттикнуваат и да ги координираат маркетинг активностите. Пазарната ориентација претставува фундаментален извор на компанијата, а таа влијае на практиката на вработените, операциите, иновациите, па дури и финансиската пракси на менаџментот.

Резултати од истражувањата покажуваат дека маркетинг изворите можат да влијаат врз финансиските перформанси и индиректно преку создавање сатисфакција и зголемување на лојалноста кон постигнувањето на супериорни перформанси на пазарот. Менаџментот на претпријатието може да ги користи резултатите од истражувањата, да ги констатира силните и слабите страни во изворите на претпријатијата.

⁶⁵ Hooley J. G. et al. (2005), The Performance Impact of Marketing Resources, Journal of Business Research, No. 58.

Во разгледувањето на стратешките опции треба да се обрне внимание на сите поволни алтернативи за поединечни стратешки работни единици или потсистеми на претпријатието како целина - кои промени треба да се направат или во кој временски интервал. Понекогаш промените не се можни доколку компанијата не се откаже од производство на одреден број дотогашни производи. Тоа е многу тешко, особено да се напуштат некои од традиционалните производи кои што дотогаш придонесувале за растот на претпријатието. Но, сепак, таквата промена понекогаш придонесува за консолидација на работењето на еден базен пазарен сегмент и работна консолидација на една стратешка работна единица.

Некои истражувања покажуваат дека во последните години во многу претпријатија се забележува опаѓање на влијанието на маркетингот како деловна функција на деловните одлуки на управување со претпријатијата. Некои тоа го нарекуваат опаѓање и дисперзија на маркетинг компетентноста⁶⁶. Наместо јаките сектори на маркетингот во претпријатијата, експертите за маркетинг се реалоцираат на други организациони единици во претпријатието.

Како причина за ваквото опаѓање на влијанието на маркетингот во носењето на деловните одлуки на управување со претпријатијата, се наведуваат неколку фактори и тоа:

- Неодреденоста на дефиницијата за маркетингот;
- Занемарување на маркетинг улогата, а ставање акцент на финансиските перформанси;
- Нестручноста во мерењето на продуктивноста на маркетингот;
- Поместување во моќта во каналите на дистрибуција и ослабување на контролата на производителите;
- Зголемување на барањата за управување на односите со потрошувачите;
- Поместување на изворите од маркетингот на продажбата;
- Несоодветни извршувања на маркетинг улогите и
- Поместување на маркетингот од управата на претпријатието на стратешки работни единици.

Несомнено е дека маркетингот влијае на работните перформанси на повеќе начини. Пред сè, преку ориентацијата на претпријатијата за задоволување на потрошувачите, изборот на работна стратегија, сегментацијата на пазарите, изборот на целните пазари, начинот на позиционирање на претпријатијата, како и преку тактички активности - стимулирање на побарувачката, вклучувајќи го и формирањето на цените и промоција.

Тргувајќи од фактот дека маркетингот продолжува да игра значајна улога во стратегијата, се сугерираат пристапите за зајакнување на компетентноста на маркетингот како извор на конкурентската предност. Карактеристиките на претпријатијата каде маркетингот игра важна улога во

⁶⁶ Webster Jr. E. F. et al. (1005), The Decline and Dispersion of Marketing Competense, MIT Sloan Management Review, Summer.

донесувањето на одлуките на управата се⁶⁷: 1) Јасно разбирање на улогите на маркетингот како силна ориентација на потрошувачите во културата на претпријатијата; 2) Се фокусира на долгорочен раст во приходите, профитабилноста, приносот по акција во готовинските текови; 3) Топ менаџментот подразбира маркетинг и негов акцент на вредности за потрошувачите и соработка со потрошувачите; 4) Приоритетите на топ менаџментот се потрошувачите, дистрибутерите и клучните купувачи. Се нагласува вредноста на пазарните информации; 5) Растот се остварува со акцент на истражување и развој на иновацијата на производот; 6) Значително се инвестира во создавањето и јакнењето на брендovите; 7) Фокусот во развојот на новите производи е на интеграцијата на анализата на потрошувачите и развој на производот и 8) Портфолиото на потрошувачите се анализира и со него се управува за да се оствари лојалност и профитабилност.

⁶⁷ Webster Jr. E. F. et al. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, MIT Sloan Management Review, Summer.

3.2. НИВОА НА СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

3.2.1. Осврт кон нивоата на стратеско планирање на маркетинг активностите

Планирањето на маркетинг активностите во поголемите современи претпријатија се врши на три нивоа и тоа:

- на **ниво на претпријатието како целина** (работен систем);
- на ниво на **одделни (квасисамостојни) организациони единици** (подсистеми или стратески работни единици) и
- на ниво на **маркетингот како работна функција**.

Кај средните и малите претпријатието планирањето се реализира на ниво на претпријатија и на ниво на маркетингот како работни функции. Недостасува планирањето на ниво стратешки работни единици.

Планирањето на маркетинг активности на **ниво на претпријатијата** е фокусирано на големината и ширината на портфолиото на работењето: колку работни области во претпријатието би требало да го покријат планирањето на маркетинг активностите и во кој степенот на нивна ангажираност. Потребно е да се направи алокација на изворите на претпријатијата на поединечни работни подрачја за да се оствари диферентна предност. Во исто време, треба да се обезбедат синергии меѓу работните подрачја.

Планирањето на маркетинг активности на ниво на **стратешки работни единици**, т.е. **одделни (квасисамостојни) организациони единици** е фокусирано на сегментите на производот/пазарот кои ги покриваат и на следење на животниот циклус на поединечни производи во производствената програма. Потребно е внимателно да се планираат длабочината на влез во посебен производ/пазар за да се обезбеди диференцијална предност за производите во различни фази од животот циклус на производите. Акцентот е ставен на обезбедување на синергијата помеѓу работните функции.

Планирањето на маркетинг активности на ниво на **маркетингот како работна функција** е фокусирано на адаптација на маркетинг миксот на поединечни целни пазарни сегменти, според позиционирањето на производите (услуги) на нив. Со планирањето перманентно се обезбедува интеграција и баланс на инструментите на маркетинг и се остварува потребната синергија во маркетинг активностите.

Маркетингот има улога да сугерира за тоа дали би требало да се оди на одржување, стеснување или проширување на постоечките производни линии, ревитализација на постојните производи и нивното репозиционирање и развој на новите производи.

Маркетинг планирањето, во најголем број случаи, во суштина се сведува на идентификување на атрактивни пазарни цели, позиционирање на производите на нив и создавање на соодветен маркетинг микс.

Доколку стратегиските работни единици можат да се третираат како претпријатија во мало, тогаш процесот на планирање на маркетинг активностите на ниво на претпријатијата и на ниво на тие работни единици е многу сличен, односно идентичен.

Ова не е случај со планирањето во рамките на маркетингот како работни функции, кога во центарот на вниманието е поединечен производ, а не на целиот асортиман на производи. Акцентот е ставен на создавање оптимална комбинација на маркетинг миксот за секој производ поединечно.

На **ниво на претпријатието** преокупацијата на стратегиското планирање на маркетинг активностите е да се пронајдат најдобрите стратегии на раст.

На **ниво на стратешки работни единици** се бараат најповолните комбинации на производи во производната програма, односно да се формулираат најдобрите стратегии за производ на миксот.

На ниво на претпријатија се поаѓа од **мисијата**, која дава насоки, но и рамка на побарување на најповолните работни подрачја за раст на претпријатијата. Маркетингот има преокупација да го идентификува релативното значење на постоечките во однос на новите производи, како основа за раст и развој. Во оваа смисла, се проценува во која мера растотот може да се заснова на интерниот, а колку на екстерниот метод на раст, односно како да се најде оптимална комбинација на дадената стратешката позиција на претпријатијата.

Преокупацијата на маркетинг планирањето на ниво на поединечни стратегиски работни единици е насочена кон изнаоѓање на најповолните комбинации на производи кои се вклопуваат со потенцијалот на поединечни стратегиски работни единици, за успешно да ги постигнат своите пазарни цели. На тој начин, таму се алоцираат и изворите на средствата, со цел за нивно зголемување од успешното работење.

Исто така, маркетинг планирањето е насочено кон алоцирање на изворите на поединечни производи и/или пазари во рамките на секоја стратегиска работна единица, соодветно на нивниот потенцијал и пазарните можности.

Поаѓајќи од дефинираните цели, потребно е да се согледаат и проценат алтернативните маркетинг можности, што е основа за избор како на стратегија на растот, така и на оптимизација на производната програма на претпријатијата.

Алтернативите маркетинг можности се гледаат како инвестициони можности, затоа што претпоставуваат користење на изворите во релативно подолг временски период.

Претпријатието истовремено може да оди на повеќе стратегии за раст, ревитализација на постојните производи, развој на нови производи во заеднички вложувања или стратегиски алијанси, како и припојување на купувањето со постоечките претпријатија.

На ниво на претпријатие мора плански да се пристапи кон нови пазари кои што претпријатијата ги оценува како добри за влез. Тоа често може да планира и отстапување од некои постоечки пазари или производи на

претпријатијата или на поединечни стратегиски работни единици или потсистеми, доколку тоа се оцени во претпријатието. Всушност, се работи на планирање на портфолио на работните активности (производите и пазарите) кои што мора да се разгледуваат со констатација блиска на донесувањето на инвестиционите одлуки и да се изврши соодветно алоцирање на изворите за да се оствари конкурентска предност во целните пазарни сегменти.

Се знае дека планирањето на маркетинг активности на ниво на претпријатијата ги опфаќа двете клучни стратегии и тоа: стратегија на растот и стратегија на работно портфолио, односно портфолиото на производите⁶⁸.

При формулирањето на **стратегија на растот**, односно развојот потребно е да имаат предвид три алтернативи за развој на претпријатието во неговото работење.

Прво, да се идентификуваат можностите за да се постигне раст во рамките на постоечкото работење (можноста на интензивен раст).

Второ, да се идентификуваат можностите за да се изврши припојување на претпријатијатието кое е поврзано за работната ориентација на претпријатието (интегративна можност за растот).

Трето, да се идентификуваат можностите да се додаде активно работење кое е неповрзано со постоечкото работење (можностите за диверзифициран раст)⁶⁹.

Работното портфолио е збир на сите работи и производи кои што го сочинуваат претпријатието.

Најдобро работно портфолио е она кое што на најдобар начин ги усогласува силата и слабостите на претпријатијата со можностите во средината.

Претпријатието треба: 1) да го анализира постоечкото работно портфолио и да одлучи кои работни места треба да имаат повисоки, а кои помали инвестиции и во кои не треба да инвестираат и 2) да создаде стратегии за развој да се вклучат нови работи или производи во портфолиото.

Всушност, портфолио анализата му помага на менаџерскиот тим да ги идентификува и да ги оценува различните работи и производи кои се прават во претпријатието⁷⁰.

Стратегијата на портфолио на производите дава насоки за елиминирање, одржување или зголемување на инвестициите во постојните производи за воведување на нови производи во областа на висок раст, или да ги пополнат празнините во производната програма со цел да се осигура соодветен прилив на средства и потенцијал за раст.

Во процесот на стратегиското планирање на маркетинг активностите посебно се применуваат: Анализа на работните перформанси, Анализа на атрактивноста на пазарите и Анализа на конкурентската предност. Врз основа на ваквите анализи може да се изврши портфолио анализа за да се разбере подобро положбата на секој производ/пазар.

⁶⁸ Assail H. (1985): Marketing Management, Strategy and Action, Kent Publishing Company, Boston.

⁶⁹ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, N. J.

⁷⁰ Kotler P. and G. Armstrong (2001), Principles of Marketing, ninth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N. J.

Портфолио анализата е техника на управување со различни бизниси во портфолиото на претпријатието.

За примена на оваа анализа се поаѓа од фактот што одделните пазари и производи, во диверзифицираните претпријатија, се наоѓаат во различна развојна фаза. Соодветно на тоа, треба да се планира и стратегиски пристап за оценка на одделните производи и бизниси во претпријатието од аспект на долгорочните цели на претпријатието.

Може да се дефинираат варијанти во пристапот на оценувањето на портфолиото на бизнисите на претпријатието.

Во литературата за менаџмент и во практиката, развиени се повеќе портфолио техники за оценување на бизнисите (секторите) на претпријатието, а најпознати се:

1. BCG - матрица на раст/учество;
2. GE - матрица на атрактивност на пазарот - деловната позиција и
3. Еволутивна матрица за производи - пазарен сегмент.

BCG - МАТРИЦА

BCG - матрицата е матричен модел на графичко претставување на позиционирањето на производите врз основа на *релативна конкурентска позиција* и *стапка на раст на дејноста* во која конкурира претпријатието.

Претпријатието може да ги комбинира овие два критериуми, т.е. *релативна конкурентска позиција* и *стапка на раст на дејноста* и да оствари различни портфолио стратегии.

Откако ќе се конструира BCG портфолио матрицата, аналитичарот може да ја прогнозира идната позиција на претпријатието врз основа на претпоставки за промени во стратегијата. Имајќи ги сегашната и проектираната матрица, менаџерите можат да ги идентификуваат главните стратегиски проблеми со кои ќе се судри претпријатието.

Целта на менаџментот е да одржи рамнотежа, каде се искажува од една страна, доволно готовина, и од друга страна, способност да ги поддржи новите производи кои се воведуваат на сметка на производите што се повлекуваат.

GE - портфолио анализа

Втората варијанта за оценување на позицијата на претпријатието е позната како GE - портфолио анализа.

GE портфолио анализата означува оценување на позицијата на претпријатието во зависност од атрактивноста на дејноста и неговата конкурентска предност. За прв пат била применета во General Electric Co., со цел да го лесни оценувањето на ефектот на бројните линии во производството.

GE - портфолио матрицата е матричен модел на графичко претставување на позицијата на претпријатието со вклучување на повеќе фактори. GE - портфолио матрицата е слична на BCG-матрицата, а при нејзиното конструирање се земаат предвид предностите и слабостите на BCG-матрицата.

Така, на **вертикалната оска** на GE - портфолио матрицата се претставува атрактивноста на дејноста која може да биде: висока, средна и ниска. Таа се изразува преку:

- големината на пазарот и стапката на раст на пазарот;
- стапката на профит на дејноста (сегашна и идна);
- интензитетот на конкуренцијата;
- цикличните и сезонските варијации;
- технологијата и потребниот капитал;
- општественото, правното и човечкото влијание;
- појавата на можности и ограничувања и
- бариерите за влез и излез.

Додека, пак, на **хоризонталната оска** на GE - портфолио матрицата се изразува силата на претпријатието на пазарот, која зависи од:

- релативното пазарно учество;
- поседувањето суштински способности;
- конкурентноста на цената;
- квалитетот на производот;
- познавањето на пазарот и купувачот;
- технолошките способности и
- способноста на менаџментот.

Преку позиционирање на секторите на претпријатието може да се изведат и определени заклучоци. Имено, треба да се поддржуваат и да се развиваат оние бизниси кои се наоѓаат во сегменти за кои е карактеристична висока и средна атрактивност на дејноста, од една, и силна и просечна сила на претпријатието, од друга страна. Во оние бизниси кои се наоѓаат во неатрактивна дејност треба да се дезинвестира и треба да се развие стратегија за повлекување од пазарот. За бизниси кои се наоѓаат во дијагоналната зона и кои се средно атрактивни, треба да се примени селективна стратегија.

Со оглед на фактот дека вертикалната и хоризонталната оска пертставуваат мултидимензионални варијабли, GE портфолио матрицата не е подложна на критика како BCG матрицата. Претпријатијата можат да вклучат повеќе варијабли кои се релевантни за нивната конкурентска позиција и да извршат посеопфатна анализа на атрактивноста на дејноста, што е пософистициран приод во позиционирањето на претпријатието.

Примената на GE портфолио матрицата како софистицирана техника е ограничена поради: отежнатото утврдување на учеството на претпријатието на пазарот, поголемото потребно време за конституирање на GE портфолио матрицата, поголемите финансиски средства за совладување и примена и неопходните информации за нејзино конструирање.

Еволутивна матрица за производ - пазарен сегмент

Третата варијанта за оценување на позицијата на претпријатието е позната како Еволутивна матрица за производ - пазарен сегмент. Еволутивната матрица за производ - пазарен сегмент е матричен модел на графичко претставување на *релативната конкурентска позиција во пазарниот сегмент и фазата од животниот циклус на производот.*

Употреба на Портфолио анализата

Стратегиските менаџери често ја употребуваат Портфолио анализата при изборот на стратегија, бидејќи таа се карактеризира со значајни предности, како што се:

1. на врвниот менаџмент му овозможува да користи техника за оценка на секој бизнис посебно, при формулирањето на целите и алокацијата на ресурсите;
2. таа овозможува користење на екстерни емпириски податоци како дополнување на менаџерското размислување при оценувањето на потенцијалот на определен бизнис;
3. овозможува да се разбере потребата на готовина кога менаџментот планира експанзија и раст;
4. преку своите податоци, покрај тоа што поттикнува вербална комуникација, преку својот графички приказ го подобрува размислувањето при носењето на одлуки на сите нивоа во претпријатието.

Портфолио анализата дава посебен придонесот во креативноста на стратегиското планирање за подобрување на конкурентската предност на претпријатието.

Улогата на Портфолио анализата во развивањето на креативноста на стратегиското планирање се согледува во следното:

1. овозможува на едноставен и ефективен начин да се декомпонираат активностите на претпријатието;
2. овозможува на прагматичен начин да се сфати суштината на стратегиската анализа;
3. на врвните менаџери им дава корисен придонес при оценувањето на стратегијата и алокацијата на ресурсите на претпријатието;
4. може да даде успешен придонес во примената во процесот на формулирање стратегија на ниво на сектор, со што вниманието се фокусира на производните - пазарните сегменти;
5. претставува успешно средство за влегување или напуштање на определена дејност;
6. придонесува за зголемување на вниманието кај менаџерите при формулирањето стратегија на ниво на претпријатието или на ниво на сектор.

Некои претпријатија Портфолио анализата не ја применуваат често поради нејзините ограничувања, како што се:

1. претерано поедноставување на претпријатието и бизнисите во рамки на претпријатието со помош на дводимензионална матрица на раст - учество;
2. употребата на Портфолио анализата создава проблеми со мотивацијата на менаџерите;
3. постои погрешно поврзување меѓу Портфолио концептот и постојната организациска структура и процесот на менаџмент.

Бидејќи стратегиските работни единици претставуваат квази претпријатија во мало, добар дел од она што се случува во планирањето на

маркетинг активностите на ниво на претпријатие се реализира и на ова ниво на организационата структура на претпријатијата.

На ниво на претпријатие портфолиото на работната активност се состои од соодветни комбинации на стратегиските работни единици од кои што секоја има своја производна програма, технологија и пазар на кои врши маркетинг активности.

На ниво на претпријатија во портфолио матрицата се набљудуваат стратегиските позиции на поединечни стратегиските работни единици, на второто ниво на планирањето на маркетинг активностите се наоѓаат производи од програмата на одредени стратегиски работни единици.

На матрицата се разгледува производот/пазарот, за да се идентификуваат сегментите кои се опслужуваат, сегменти кои се под знак прашање, како и оние сегменти на кои се сака да оди. Во процесот на планирање на маркетинг активностите на ниво на стратегиски работни единици неопходно е да се констатира вкупниот пазар, пазар на кој што се врши маркетинг активност и потенцијално идните пазари.

Планирањето на маркетинг активностите на ниво на производите мора да се заснова врз идентификување на можностите за нови производи или ревитализација на постојните производи и формулирање на стратегии што ќе направат на најдобар можен начин да ја користат оваа можност. Една од можностите е да се прошири постоечката линија на производи. Главното внимание е насочено на идентификување на целните пазари, позиционирање на производите и комбинација на инструментите за маркетинг миксот.

3.2.2. Дилеми и можности за градење на добар маркетинг план на ниво на производ, т.е. бредн, односно марка

Добар маркетинг план на ниво на производ може да се изгради доколку маркетинг истражувачите се фокусираат на голем број прашања со посветеност на посебно внимание. Тие обично се:

- Кој би бил изборот на вистинските цели за марката на пазарното учество, приносите на инвестициите, продажбата и сл.?
- Што би претставувала најповолна основа за позиционирање на марката?
- Кој би бил изборот на соодветниот пазарен сегмент - дали димензиите се такви да овозможуваат рентабилно работење?
- Колку марката ја пополнува празнината на пазарот која што не е добро покриени од страна на конкуренцијата?
- Која комбинација на маркетинг миксот најдобро да ќе влијае врз одлуката на потрошувачите за прифаќање на производот?
- Кои се очекуваните активности кои што ќе ги превземат конкурентските претпријатија и во која мера тоа може да влијае на конкурентската предност на претпријатијата?

- Каков промотивен напор е потребен за успешно позиционирање на производот на пазарот?
- Како и на други прашања во овој поглед⁷¹.

При градењето на маркетинг стратегијата за еден производ се опфаќаат не само елементите на маркетинг миксот, туку и нивото на вложување кое е потребно за да се изгради производ прифатен од пазарот, односно производ за продажба.

Односот меѓу маркетинг вложувањата и продажбата е наречен функција на реагирање на продажбата и претставува основа за да се одредат потребните средства за инвестирање во маркетинг активностите за постигнување на целите на пазарот.

При реализацијата на производот, т.е. марката, потребно е континуирано да се изврши пресметка на неговата добивка и загуба, со цел да се согледа дали направените маркетинг активности овозможуваат реализација на тој производ и остваруваат задоволителни финансиски резултати.

3.2.3. Надгледување на остварувањето на стратегискиот план

Надгледувањето, а истовремено и контролата на остварувањето на стратегискиот план, помага за навремено корегирање на некои квалитативни или квантитативни очекувања на планот на производите, заради дејството на бројни фактори од интерната, а особено екстерната средина, кои што се надвор од контролата на претпријатијата.

Следењето и разбирањето на развојот на настаните во екстерната средина, на претпријатијата им овозможува да реагираат побрзо на новонастанатите промени.

Контролата е од суштинско значење како за оценување на направениот напредокот и остварувањето на целите на производот на пазарот, така и во идентификување на отстапувањата помеѓу очекуваните и конкретните резултати.

Со следењето на соодветните сигнали и споредбата со очекувањата, раководството на маркетингот добива основа за прилагодување на креираната стратегија.

Врвниот менаџер и неговиот менаџерскиот тим, треба **да ги следат реакциите на целните пазари** за да се избегнат голем број грешки, меѓу кои како поизразени се јавуваат следниве:

- 1) погрешна престава за барањата на потрошувачите;
- 2) неправилно идентификување на целните пазари;
- 3) не добро позиционирање на производот, како резултат на неточно создадениот концепт на производи и

⁷¹ Walker D. I. and R. W. Ruekert (1987), Marketing Role on the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, July.

4) несоответно формулирање и примена на маркетинг микс стратегии⁷².

Од суштинско значење е да се забележат основните разлики помеѓу планирањето на маркетинг активностите на ниво на производот. Според некои мислења⁷³, главните разлики се јавуваат кога стратегискиот план:

- ги користи критериумите за оценка на работењето, кои што важат за претпријатието како целина, додека планот на производи се оценува од гледна точка на добивката, обемот на продажбата и пазарното учество;
- се занимава со општата комбинација на производи, односно со производната програма, а планот на производи со комбинирање на инструментите на маркетинг миксот за целниот пазар;
- ги користи изворите на претпријатието, додека планот на производи ги користи маркетинг изворите за да се излезе во пресрет на потребите на пазарот;
- ги алоцира изворите на стратегиски работни единици (или потсистеми), доколку ги има, додека планот за производите ја спроведува стратегијата на производот специфицирајќи го така што производот е насочен кон пазарната цел;
- е на подолг рок, а планот на производи е краткорочно ориентиран, и
- е одговорност на менаџментот на претпријатието, евентуално на менаџментот на стратешки работни единици, додека планот на производите е одговорност на менаџерот на производите.

Имајќи ги предвид овие и голем број други разлики, проблеми, грешки, неочекувани влијанија и слично, може да се заклучи дека надзорот, а со тоа истовремено и контролата, има посебно значење за правилно извршување на стратегискиот план на маркетингот.

⁷² Park C. W. and G. Zaltman (1987), *M Marketing Management*, the Dryden Press, Chicago.

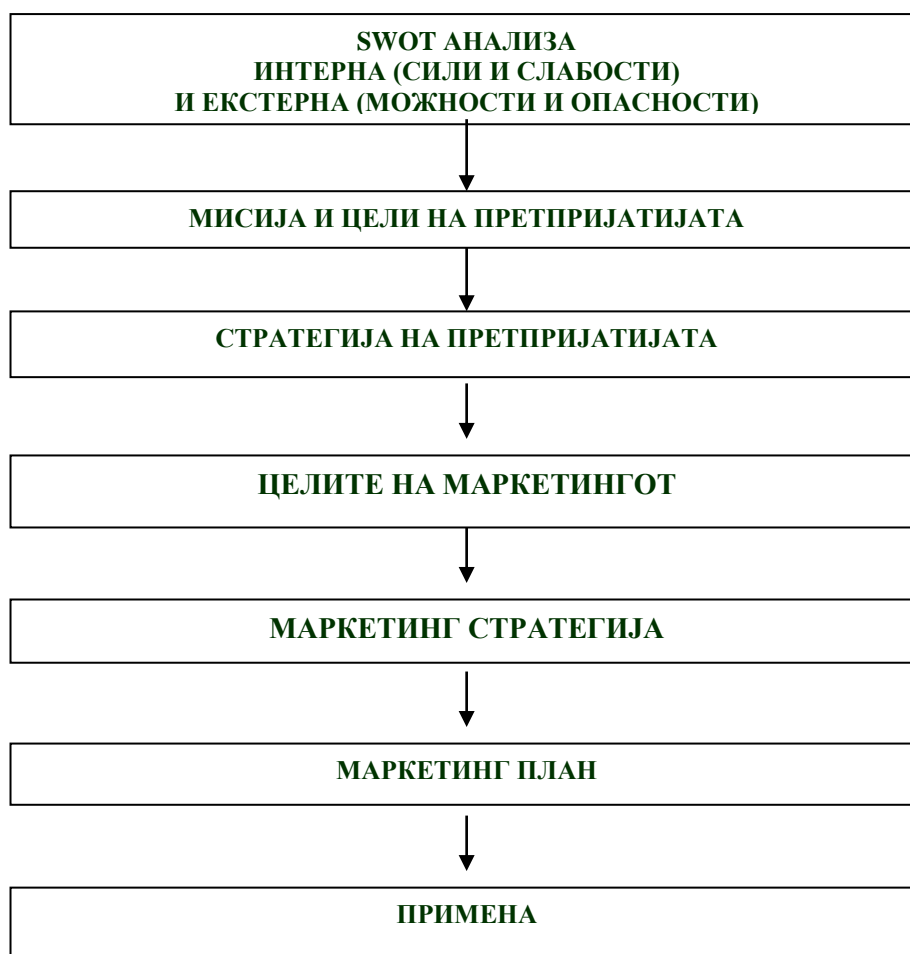
⁷³ Walker D. I. and R. W. Ruekert (1987), *Marketing Role on the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework*, *Journal of Marketing*, July.p.93

3.3. ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

3.3.1. Фази во процесот на планирање

Стратегиското планирање со својата комплексност опфаќа голем број активности, групирани во фази (Слика 3.1).

Всушност, процесот на планирање најчесто започнува со фазата на активности поврзани со SWOT анализата (силите, слабостите, можностите, опасностите, т.е. ризиците).



Слика 3.1.: Процес на стратегиско планирање на маркетинг активностите⁷⁴

Врз основа на ваквите екстерни и интерни анализи во втората фаза се дефинира целта (мисија) и целите на стратегиите на претпријатието.

По дефинирање на мисијата и целите на претпријатието се дефинираат целите на маркетингот како една од работните функции на современите

⁷⁴ Ferrell C. O. G. H. Lucas and D. Lisch (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati, p.4.

претпријатија и тие стануваат критериуми за избор на стратегија на претпријатието.

Од друга страна, пак, остварувањето на целите на маркетингот е поврзано со добро разработена маркетинг стратегија.

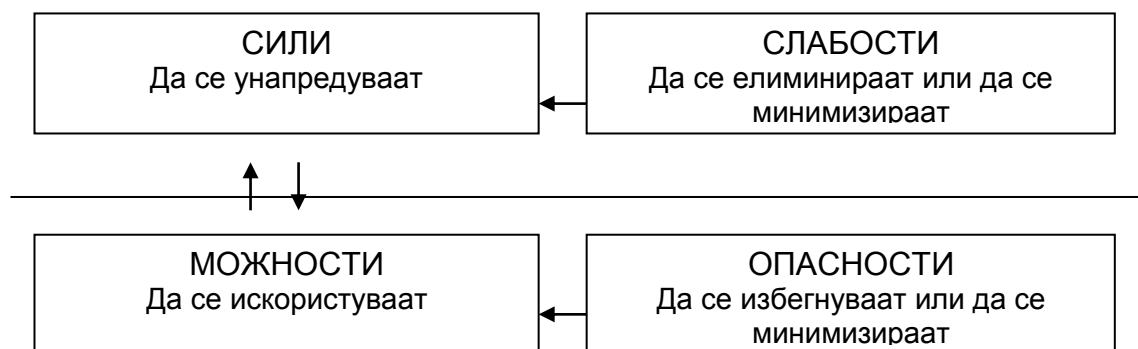
Детализирањето на маркетинг стратегијата се спроведува по пат на планови на маркетинг активностите.

Наредната фаза е реализацијата, т.е. примената на стратегиите и плановите на маркетинг активностите.

Стратегиското планирање на маркетинг активностите им овозможува на претпријатијата да вршаат критичка анализа на постоечките стратешки позиции и, исто така, да создадат сценарија за идниот развој на случувањата. Акцентот се става на објективната оценка на постоечките стратегиски позиции и можностите за нејзино подобрување во блиската иднина.

Се овозможува објективно утврдување на расположливите стратегиски опции и избор на тие или оние кои одговараат на постоечката ситуација во претпријатието.

Значи, првата фаза во процесот на стратегиското планирање на маркетинг активностите е SWOT анализата (Слика 3.2.), односно интерната анализа (силните и слабостите) и екстерната анализа (можностите и ризиците, т.е. опасности).



Слика 3.2.: SWOT анализа за избор на стратегија⁷⁵

Имено, претпријатието од матрицата може да види кои стратегиски опции му стојат на располагање:

1) Усогласување,

2) Конвергенција (стратегиски пресврт, односно променување) и

3) Минимизирање (ако е можно и избегнување).

Опцијата за **усогласување** на интерните сили со екстерните можности има за резултат создавање на способности потребни за соочување со предизвиците на пазарот.

⁷⁵ Piercy N. (1998), Marketing Implementations of Marketing Paradigm weakness for Strategy Execution Process, Journal of the Academy of Marketing Science. No 3.p.260.

Интерните сили кои што не се во состојба да се усогласат со екстерните можности на пазарот не се од корист за зајакнување на стратегиските позиции во претпријатието.

Другата стратегиска опција е **конвергенција** на слабостите во сила, а опасностите во можности. Тоа е опција на стратегиски пресврт за да се сочува, ако не и да се зајакне стратешката позиција на претпријатијата.

Кога не е можно да се предвидат слабостите во сила, а способностите во можности, било во краток или подолг рок, претпријатието мора да оди на примена на стратегиската опција која што ги избегнува тие прашања или, барем, го **минимизира** нивното влијание. Тоа е стратегиска опција на **минимизирање** на интерните слабости и избегнување на екстерните опасности.

Надминувањето на стратегиската неусогласеност со која што се мери разликата помеѓу нивото на работење (приходот) кое што би се остварило со примена на постоечките и со новите стратегии, го овозможува **анализата на растојанието**. Растојанието нема да се намали ако се следи маркетинг инерцијата и не се применат нови стратегии кои што одговараат на потенцијалот на претпријатието и состојбата на домашниот и меѓународниот пазар.

Доколку растојанието е мало, постои наклонетост да се избираат стратегиски опции кои што битно не ја менуваат цената на пазарот и начините на остварување на конкурентната предност на нив. Се избираат оние стратегиски опции кои што водат кон надминување на воочените слабости и зајакнување на силата на претпријатието, со цел на подобар начин да се излезе во пресрет на барањата на пазарот.

Општо погледнато, може да се рече дека, доколку претпријатието е задоволно од постоечките перформанси на остварувањето, тоа би требало да ги следи познатите маркетинг стратегии и истите континуирано да ги унапредува, а ако е незадоволно и сака подобри перформанси, би требало да оди на нови маркетинг стратегии.

3.3.2. Усогласеност на маркетинг стратегијата со целите на претпријатието

Маркетинг стратегијата на претпријатието мора да биде усогласена со неговите цели, кои што треба да бидат правилно дефинирани, односно определени.

За правилно дефинирањето на целите на претпријатијата, потребна е објективност и добро познавање и избегнување на т.н. **маркетинг слепило**.

Маркетинг слепило значи дека претпријатието не може да ги согледува потенцијалните можности на пазарот. Во таквите случаи, претпријатијата со поширока дефиниција на целите, односно со пошироки мисии, се во подобра позиција да ги согледаат значењето на промените во средината, да видаат како влијаат на претпријатието и да ги користаат за раст и развој.

Целите мораат да бидат усогласени не само со потенцијалот на претпријатијата како основа за создавање на диферентни предности, туку и со антиципираните карактеристични насоки на развојот во средината во која што претпријатието ја извршува својата активност.

Некои автори сугерираат дека мисијата на претпријатието и остварувањето на *целите* треба да бидат фокусирани на четири области⁷⁶.

Првата област ја претставуваат сегментите на пазарот чии што потреби претпријатието планира да ги задоволи. Дефинираните пазарни сегменти овозможуваат фокусирање и определување на граници на подрачјето на активностите.

Втората област го опфаќа карактерот на добивките за потрошувачите и понудите на претпријатијата. Потрошувачите ги бараат оние добивки и понуди кои што ги задоволуваат нивните потреби.

Третата фазата во процесот на додавање на вредноста е фаза во која што претпријатието планира да конкурира на пазарот. Притоа, се мисли на синџирот на активности кои што го вклучува дизајнирањето, производството, маркетингот, испораката и сервисирањето на производите. Треба да се најде фазата во која претпријатието ќе даде најголема вредност на потрошувачите.

Четвртата област ја претставува компетентноста која што претпријатието планира да ја развие, а која што е основа за создавање на конкурентната предност.

Заради тоа, целта мора да се преобрази во критериуми на рентабилност на маркетинг активностите на претпријатието. Претпријатието треба да се ориентира на оние работни подрачја кои што овозможуваат зголемување на приносот на сопственост.

Поединечни стратегиски работни единици треба да се ориентираат на оној производ/пазар кој што овозможува зголемување на приносот на инвестициите.

Во производната програма треба да се произведуваат производи кои што остваруваат добивка како резултат од нивната зголемена продажба на домашниот и меѓународниот пазар.

3.3.3. Цели на маркетинг активностите

Целите на претпријатието се состојби или ситуации до кои што се сака да се дојде преку превземање на маркетинг активности.

Добро дефинираната *цел на претпријатието* му овозможува на маркетингот полесно да ги дефинира *целите на маркетинг активностите*.

Во тој контекст, задоволувањето на потребите на купувачите, покрај остварување на добивка, е главна цел на претпријатието.

⁷⁶ Solomin R. M. and E. W. Stewart (1997), marketing, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.

Целта мора да биде определена и операционализирана, за да може да служи како критериум на стратегијата за маркетинг, исто така и стандард на контролата.

Тоа се постигнува со внесување на дополнителни елементи, во дефиницијата на целта и тоа: како планира претпријатието да настапи за задоволување на пазарните потреби, со каква динамиката ќе се врши остварување на учеството на пазарот, на кои пазарни сегменти и по кој редослед ќе биде насочена акцијата и сл.

Маркетингот настојува да оствари полн потенцијал на добивка од секој контакт со потрошувачите. Тоа може да се направи со привлекување нови потрошувачи, зголемување на добивката од постоечките и со продолжување на работните односи со постоечките потрошувачи⁷⁷.

Претпријатието, пред сè, треба да настојува да обезбеди опстанок на пазарот. Но, покрај опстанокот, претпријатието мора да се труди да ја обезбеди својата стратешка позиција на пазарот, со доминација во конкуренцијата.

Тоа ја вклучува евентуалната експанзија на нови пазари или поголем обем на продажба на постоечкиот пазар. После опстанокот и обезбеденоста, претпријатието настојува да обезбеди и свој престиж на пазарот. Тоа најчесто се забележува во лојалноста на потрошувачите на марката на производот на претпријатието и почитта од страна на конкурентските претпријатија.

Општествената свест значи одговорно користење на својата позиција на пазарот од страна на претпријатијата и го надминува задоволувањето на потребите на потрошувачите само со својствата на производите.

Некои претпријатија, како цел, во прв план го ставаат приходот од продажба, наместо добивката. Ова е погодна цел на маркетинг активностите за претпријатијата кои што вршат пораст на пазарот. Долгорочно набљудувано, големиот обем на продажба како маркетинг цел, конзистентен е со целта за максимизирање на добивката, ако се успее да се обезбеди пифаќање на производите и услугите на претпријатијата од страна на купувачите.

Други, пак, го користат пазарното учество како основна маркетиншка цел. Кај тие претпријатија во најголем број случаи постои корелациски однос помеѓу учеството на пазарот и остварување на добивката.

Со оглед на тоа дека некогаш е полесно повторно да се оствари поголем износ на добивка отколку да се поврати изгубениот дел од пазарот, разбирливо е дека претпријатијата кои што се чувствителни на процентуалното учество на пазарот, тоа го дефинираат како значајна цел.

Максимизирањето на добивката, ако е остварена со етичко работење, (што не е можно целосно да се елиминираат некои неетички постапки во работењето), претставува рационална цел на маркетинг активностите и во согласност е со општествените цели – развој на стопанството и квалитетот на животот. Таа претставува прецизен критериум за оценување на рационалноста на маркетинг одлуките и покрај тоа што има извесни методолшки тешкотии во неговото оперативно користење.

⁷⁷ Wilson R. M. S. (1992), Strategic Marketing Management, Butterworth/Heinemann Ltd, Oxford.

При формирањето на добивката како цел на маркетинг активност, неопходно е да се определи динамичката состојба на таа цел во идниот временски период. Најчесто се планира растот на добивката, но понекогаш акцентот се става и на стабилноста на добивката.

Доколку е можно, добро е да се дојде до информации за добивката која што ја остваруваат другите претпријатија во гранката, а потоа по поединечни пазарни сегменти, заради споредба, за решавање на одредените пројавени проблеми.

Во суштина, има два проблеми кои што треба да ги реши маркетинг секторот, за остварување на целта. Едниот е зголемување на обемот на продажба, а другиот е неговата ефикасност.

Зголемување на обемот на продажба на пазарот се остварува со зголемување на продажбата на постоечките производи, со воведување на нови производи, со интеграција и заедничко завземање на домашните и странските претпријатија.

Поефикасното остварување на целите се извршува преку подобро компонирање на маркетинг напорите во постоечката ситуација.

<div style="text-align: center;"> <p><i>Екстерна средина</i></p> <p>→</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p><i>Степен во кој што се остварени целите</i></p> </div>	<p><i>ПОПОВОЛНА СРЕДИНА ОТКОЛКУ ШТО СЕ ОЧЕКУВАЛО</i></p>	
	<p><i>ПОНЕПОВОЛНА СРЕДИНА ОТКОЛКУ ШТО СЕ ОЧЕКУВАЛО</i></p>	
<p><i>НАТФРЛЕНИ ЦЕЛИ</i> (Ги оствариле целите-повеќе)</p>	<p>Опортунисти (1)</p>	<p>Борци (2)</p>
<p><i>ПОТФРЛЕНИ ЦЕЛИ</i> (Не ги оствариле целите доволно)</p>	<p>Неуспешни (3)</p>	<p>Несреќни (4)</p>

Слика 3.3.: Категории на остварување на целите во средините⁷⁸

Голем број фактори влијаат на остварување на целите. Така, од интензитетот на нивното влијание зависи и успехот на работењето (остварување на целите) на претпријатието. Во практиката ретко целосно и прецизно се остваруваат целите.

Така, во матрицата на Сликата 3.3. се набљудува влијанието на промените во работната средина во однос на предвидувањето кое што било основа за дефинирање на целите.

⁷⁸ Ferrell C. O. G. H. Lucas and D. Lisch (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati.

Во двете горни полиња се претпријатијата кои ги натфрлиле целите (работно успешни), а во двете долни полиња се оние кои ги потфрлиле целите.

Врз основа на тоа, претпријатијата се класирани како: *опортунисти, борци, неуспешни и несреќни*.

Опортунисти се оние претпријатија кои што ги натфрлиле целите во средината која што била поповолна од предвидената (очекувани).

Борци се претпријатија кои што ги остваруваат целите во ситуацијата која што била понеповолна отколку што се очекувало.

Неуспешни се претпријатијата кои што не ги остваруваат целите во ситуацијата која што е поповолна отколку што се очекувало.

А, *несреќни* се оние претпријатија кои што не ги остваруваат целите во ситуацијата која што била понеповолна отколку што се очекувало.

Нема сомнение дека ниту малку не е едноставно добро да се дефинираат целите на маркетинг активностите во динамичното производство.

Во текот на целиот плански процес треба да се преиспитаат целите за да се согледа дали можат да останат исти како на почетокот на планскиот процес.

3.4. ПЛАН НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

Планот на маркетинг активностите е главен инструмент во насочувањето и користењето на вкупниот маркетинг напор при остварување на поставените цели на претпријатието.

Тој, всушност, е фокусиран на стратегиско и на тактичко ниво. На стратегиско ниво се дефинираат активностите на целните пазари и понуди на вредностите, а на тактичко ниво се дефинираат начините на користење на инструментите на маркетинг миксот⁷⁹.

Планот на маркетинг активностите би требало посеопфатно и попрецизно да се ориентира на некои прашања, меѓу кои би биле:

- 1) Кои активности треба да се преземат за да се придонесе кон зголемување на пазарното учество?
- 2) Кои активности треба да се преземат за да се задржат старите и да се привлечат нови потрошувачи?
- 3) Кои активности треба да се преземат за да се придонесе кон зголемување на обемот на продажбата и
- 4) Кои активности се битни за зголемување на рентабилноста на претпријатијата?

При тоа, добар е оној стратегиски план на маркетинг активностите кој што дава соодветни одговори на овие и на други прашања.

⁷⁹ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, N. J.

Често пати, во практиката, најголем број претпријатија применуваат повеќе од еден маркетинг план во исто време, односно применуваат маркетинг програма⁸⁰.

Маркетинг програмата ги поврзува сите маркетинг планови во еден голем план, зашто не е можно да се создаде план кој што ќе настојува да ја користи секоја интересна пазарна можност. Наместо тоа, заради ограниченоста на расположивите извори се оди на избор помеѓу алтернативните планови во текот на создавањето на програмата.

Секој план кој што се разгледува би требало да се набљудува како од гледна точка на добивка, така и од гледна точка на потребните извори. Секако, би требало да се провери планот од гледна точка на неговиот придонес кон програмата. Така се доаѓа до најренрабилната програма.

Маркетинг планот мора да има структура (со акцент на план на акција) за да се осигура иднината.

Планот за акцијата претставува најдобар дел од содржината на маркетинг планот. Тука се дефинирани неколку активности:

- 1) пазарна цел на која настапува претпријатието;
- 2) специфични акции кои ќе се превземат со посебната комбинација на инструментите на маркетинг миксот;
- 3) идентификување на одговорен за ваквата планирана акција;
- 4) одредување на времето на превземање на акциите и
- 5) одредување на финансиски средства кои ќе бидат потребни за секоја поединечна акција, односно прецизирање на финансискиот план – очекуваните загуби или добивки.

Заради турбулентноста во средината и зголемување на ризиците, се јавува потребата од планирање на случајот на изненадување (т.н. контингентно планирање). Не е можно да се чека на нов плански циклус кој што континуирано календарски се реализира. Потребно е да се имаат алтернативни стратешки планови, кога ситуацијата во средината се комплицира. Добар знак се промените во основните претпоставки на кои што се заснова постоечкиот стратешки план. Тоа е вистински момент кога треба да се бараат нови стратегии кои што одговараат на развојот на случувањата во средината.

Особено внимание треба да се обрне на промените предизвикани од *следниве групи фактори*:

- 1) придвижувачите на промените во екстерната средина – стопанство, производство и услуги;
- 2) дисконтинуитетот во технологијата кој што го менува статусот quo и
- 3) битните промени во политичко/правната регулатива.

Всушност, таканареченото контингентно планирање се состои од континуираното следење и проценка на случувањата во средината и

⁸⁰ Perreault D. W. and E. J. McCarthy (2002), Basic marketing, fourteenth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.

правовремена подготовка на алтернативните стратешки опции за време на планскиот период⁸¹.

Првиот чекор во планирањето е *изработка на сценарија* кои што ги идентификуваат можните ефекти во неконтролираните придвижувачки промени, кои што можат да го придвижат потенцијалот на перформансите во поволна или неповолна насока.

После тоа следи *проценка на консеквенците*. Често е потребно да се извршат неколку проценки на влијанието на перформансите. Може да се користи матрица во која што се набљудуваат оценките на влијанието на перформансите. Може да се користи матрица во која што се набљудуваат во две димензии на веројатноста и влијанието на промените на перформансите.

Најголемите промени се потребни во долгорочни стратешки планови. Маркетингот е во позиција прв да воочи дека некој план не е валиден и што треба битно да се ревидира⁸².

Плановите за случајот на изненадување не треба да се променат во детали, пред да се утврди дека тоа е неопходно, за замена на постоечките. Тие треба постепено да се подобруваат. Најдобро е да се реагира кога и веројатноста на случувањата и нивното значење се најголеми.

Битен дел од содржината на маркетинг планот е системот на контрола – како ќе се следат остварувањата.

Во многу променливата пазарна ситуација се јавува потребата за создавање на т.н. контингентен план (план за во случај на изненадувања). Тој ги опишува акциите кои би требало да се превземат доколку се јават неочекувани можности или опасности за време на планскиот период⁸³.

Пишаниот план е клучен чекор да се осигура ефективното спроведување на маркетинг програмата, затоа што прецизира која акција треба да се превземе, каде и од кога.

Плановите се создаваат, применуваат, преиспитуваат и ревидираат за маркетинг стратегијата да се одржи на курсот кон целта. Поради тоа што стратегиите обично се подолги од една година, годишниот план се користи за да ги насочува краткорочните маркетинг активности. Планскиот процес е серија на годишните планови насочувани од маркетинг стратегијата.

Најновите истражувања укажуваат на значењето на влијанието на двете низи фактори на примената на маркетинг стратегијата: структуралните прашања ги вклучуваат маркетинг функциите на претпријатијата и системите на контрола и насочување на политиката и начините на однесување, што се однесува на стручноста на маркетинг менаџерите во спогодувањето и преговарањето, алокацијата на изворите и создавањето неформални организациски аранжмани.

Маркетинг планот е структуриран документ во писмена форма и се носи на ниво на претпријатие.

Доколку во претпријатијата нема стратегиски работни единици планот е единствен за цело претпријатие. Доколку претпријатието има стратегиски

⁸¹ Roney W. C. (1003), Planning for Strategic Contingencies, Business Horizons, March-April.

⁸² Cravens W. D. and G. N. F. Piercy (2006), Strategic Marketing, eighth edition, McGraw-Hill, Boston.

⁸³ Boyd ;H. W. Jr. et al. (1002), Marketing Management, forth edition, Mc-Grow-Hill Companies, New York.

единици, тогаш тежиштето се става на плановите на стратегиските работни единици.

Се мисли дека структурираните маркетинг планови во писмена форма се неопходни во сите поголеми претпријатија, зашто таквиот план е мерило според кое што се мерат перформансите.

Во создавањето на маркетинг плановите, потребно е да учествуваат повеќе маркетинг менаџери

Во литературата се сретнува мислењето дека постојат бариери во создавањето на плановите на маркетинг активностите, меѓу кои се истакнуваат⁸⁴:

- *Конфузијата помеѓу маркетинг стратегиите и тактиките.* Помало внимание се посветува на стратегиското во однос на тактичкото планирање на сите нивоа во организационата структура. Новиот пристап бара сите менаџмент нивоа да имаат учество во стратегиското планирање;
- *Последиците од изолацијата на маркетингот,* на која што се гледа како на нешто оддалечено од оперативните активности на претпријатието. Блискоста со потрошувачите е битна за добро планирање на маркетинг активностите;
- *Идентификацијата на маркетингот со една или неколку негови функции.* Се предвидува дека маркетингот, пред сè е состојба на мислења, отколку серија на функционални активности. *Четвртата* бариера е начинот на организирање на претпријатијата и недоволната ингерираност на маркетинг активностите;
- *Недоволната информациска база и површната анализа на средината и на потрошувачите.* Често пати не е можно да се добие јасен одговор на прашањето кои се изворите на добивка на претпријатијата;
- *Конфузијата помеѓу процесот и аутпутот.* Планот е производ на процесот на планирање. Информациите се основа на која што се остварува планот. Од посебно значење е анализата на силите, слабостите, опасностите и можностите;
- *Недостигот на потребното знаење и стручноста на оние кои што работат во маркетингот;*
- *Отсуство на систематскиот пристап на планирање на маркетинг активностите.* Мора да постојат одредени постапки и методи кои што го олеснуваат процесот на планирање на маркетинг активностите;
- *Неуспехот да се утврдат приоритетите, посебно со констатација на влијанието на перформансите и по итноста.* Ако не постојат приоритетите не е можна рационална алокација на изворите на стратегиските насоки на активностите;
- *Непријателската култура во претпријатијата во однос на планирањето на маркетинг активностите.* Мора да постои поддршка на менаџментот и партиципација на стручните лица од маркетингот во претпријатието.

⁸⁴ Mc Donald B. H. M. (1995), Ten Barriers to Marketing Planning, Journal of marketing No 5, u Marketing Strategies, edited by D. Littler and D. Willow, Butterworth-Heinemann, Boston.

Постојат начини за надминување на бариерите. Пред сè, најнапред треба да се оди на стратегиските, а потоа на тактичките планови.

Степенот на формализирање на планирањето на маркетинг активностите зависи од поголем број фактори, а посебно од големината на претпријатијата и степенот на диферсификуваноста на неговите активности.

Во литературта се сретнуваат четири типа на планирање на маркетинг активностите, меѓу кои се прави разлика⁸⁵.

Првиот е претставен како *целосно планирање*, кога постои рамнотежа помеѓу формализацијата и отвореноста во планирањето. Потребниот степен на формализација постои, но постои и слободата за креативност.

Вториот тип се третира како *бироократско планирање*, во кој што постои целосна формализација на системите на планирање на маркетинг активностите.

Третиот тип се третира како *„анархија“*, кога не постои формализација на системите на планирање на маркетинг активностите.

Четвртиот тип се нарекува *„апатија“* - ситуација во која што не се размислува сериозно за планирањето на маркетинг активностите.

Нема сомнение дека претераната формализација води кон отсуство на креативноста, а секое отсуство кон формализација на анархијата.

Сепак, треба да се нагласи дека само правилниот пристап на планирање може да обезбеди ефикасно и ефективно спроведување на маркетинг активностите.

⁸⁵ Mc Donald B. H. M. and W. J. Keegen (1997), Marketing Plans That Work, Butterworth-Heinemann, Boston. p.370.

ГЛАВА IV

4. ФОРМУЛИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА

4. 1. ФОКУСОТ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА

Маркетинг стратегијата, всушност, претставува добро осмислена и плански конструирана активност која, поаѓајќи од визијата на маркетингот, ги прецизира начините на реализирање на маркетинг целите, а со тоа и целите на претпријатието. Истовремено, таа е интегрален дел од општата стратегија на претпријатието.

Општата стратегијата на претпријатието, пак, е научна вештина на користење на начините за извојување победа на пазарното поле, односно за остварување на целите на претпријатието.

Маркетинг стратегијата, како интегрален дел од општата стратегија на претпријатието, е потребна за да се изберат адекватните начини за растот и развојот на претпријатието, преку усогласување на производната програма со потребите и барањата на пазарот.

Маркетинг стратегијата е рационално реагирање на претпријатијата на случувањата на домашниот и меѓународниот пазар. Стратешките одлуки се поврзани со дадените или очекуваните промени во средината.

4. 1. 1. Целта на маркетинг стратегијата во пазарната средина

Целта на вистинската маркетинг стратегија е да овозможи успешно котирање на претпријатието во пазарната средина, преку антиципирачките акции, со завземање на рамноправна положба или победа на конкурентите во таа пазарна средина⁸⁶.

Во тој поглед, маркетинг стратегијата на претпријатието е добра доколку ги има реално дефинирано потребите на поединечни сегменти на пазарот, има извршено правилен избор на целните пазарни сегменти и правилно го има формулирано маркетинг миксот за секој пазарен сегмен.

Значи, при формулирањето и извршувањето на маркетинг стратегијата на претпријатието, посебно внимание треба да се обрне на целниот пазар, стратегискиот напор и сатисфакцијата на потрошувачите.

⁸⁶ Greenwalls B. and J. Kahn (2005) All Strategy is Local, Harvard Business Review, September.

Целниот пазар означува група на купувачи (пазарни сегменти) кои што претпријатието е подготвено да ги придобива (создава) и одржува преку развивање на посебен маркетинг микс, односно преку комбинација на инструментите на маркетингот.

Стратегискиот напор ја означува способноста на претпријатието, преку своите активности да ја подобри својата позиција на целните пазари и својата сатисфакција.

Под **сатисфакција** се подразбира прилика за задоволување на потребите на потрошувачите и остврување на целите на работењето на претпријатието. Односно, во пазарното стопанство, сатисфакцијата на задоволување на потребите на потрошувачите, истовремено е и претпоставка за остварување на добивка на претпријатието.

Често претпријатијата се ориентираат на постоечките, а ги запоставуваат потенцијалните потрошувачи.

Но, со фокусирање само на постоечките потрошувачи и конкуренти, претпријатието прави превид на бројните можности и опасности.

Секоја правилна стратегија би требало да отвора нови насоки и укажува на новите можности на пазарот.

Во одреден временски период насоките на растот на некои работни подрачја можат да бидат ограничени.

Стратегијата е правилна и правилно се извршува сè додека овозможува раст и развој на претпријатието преку задоволување на потребите и барањата на пазарот.

Успехот на маркетинг стратегијата не зависи само од прецизното согледување на барањата и потребите на целните пазари, туку и од пазарните можности, односно појавите на погодни околности во вистинско време, кога претпријатието е во состојба благовремено да превземе акција.

Можноста се јавува кога *вистинската комбинација на околностите* му овозможува на претпријатието успешно да ги оствари плановите на целниот пазар.

Значи, успехот на маркетинг стратегијата не зависи само од пазарните можности, туку и од *способностите на претпријатијата да ги искористат тие можности.*

Претпријатието секогаш треба да настојува кон успешна примена на маркетинг стратегијата, во остварување на своите цели.

Во тој поглед, треба да се обрне внимание кон усогласување на стратегиите со постоечките способности, системите и структурата⁸⁷, како што е прикажано на Слика 4.1.

⁸⁷ Piersy N. (1998) Marketing Implementation of Marketing Paradigm Weakness for strategy Execution Process, Journal of the Academy of Marketing Science, No. 3.

УСОГЛАСЕНОСТ НА СТРАТЕГИЈАТА СО ПОСТОЕЧКИТЕ СПОСОБНОСТИ, СИСТЕМИТЕ И СТРУКТУРАТА ↓ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА	ДОБРА	СЛАБА
	Конвенционална стратегиија	Застарена стратегиија
СТАРА	Конвенционална стратегиија	Застарена стратегиија
НОВА	Синергетска стратегиија	Проширена стратегиија

Слика 4.1.: Организациско проширување во примената на маркетинг стратегијата⁸⁸

На матрицата (слика 4.1.) е прикажана усогласеноста на стратегиите со постоечките способности, системите и структурата (која што може да биде добра и слаба) и маркетинг стратегијата (која што може да биде стара и нова).

При тоа, се добиваат четири типа на стратегии: *конвенционална, застарена, синергетска и проширена*.

Конвенционална стратегија е онаа стратегија која е добро усогласена со постоечките способности, системи и структура. Таа е продолжение од примената на стратегијата од изминатиот период која што се покажала како добра во примената.

Застарена стратегија е, всушност, стара стратегија која е слабо усогласена со постоечките способности, системите и структурата. Таа особено се забележува кога не покажува способност на дејствување бидејќи дошло до некои промени во претпријатието кои што делуваат ограничувачки на ефикасноста на нејзината примена.

Синергетската стратегија е нова маркетинг стратегија за која што се претпоставува дека претпријатието е добро прилагодено да ја спроведе, во ова ново време на работење.

Проширената стратегија е, исто така, нова маркетинг стратегија, за чие што спроведување се потребни дополнителни и сè уште нерасположиви способности. Имено, за спроведување на проширената стратегија, потребно е

⁸⁸ Straus J. et al. (2006) E-marketing, forth edition, Pearson/Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, N. J. p. 32.

да дојде до нејзино подобро усогласување со способностите, системите и структурата на претпријатијата.

Денес, во овие современи услови на стопанисување, за поуспешен продор на пазарот и освојување на конкурентска предност, посебно место зазема улогата на е-маркетинг.

Е-маркетингот е користење на информациски технологии во процесот на креирање, комуницирање и испорака на вредностите на потрошувачите и управувањето со односите со потрошувачите, тоа да биде од корист за претпријатието и неговите стејкхолдери.

Поедноставно кажано, *е-маркетингот* се јавува како резултат на информатичката технологија во примената на традиционалниот маркетинг. Во суштина, стратегијата на е-маркетингот е каде што технолошката стратегија и маркетинг стратегијата се обединуваат да формираат е-маркетинг стратегија на претпријатието⁸⁹.

Стратегијата на *е-маркетингот* претставува дизајнирана маркетинг стратегијата која што ја применува електрониката или преференциите на информатичката технологија за остварување на специфичните задачи и цели.

4.1.2. Фокусираност на маркетинг стратегијата кон користење на пазарните можности

Самиот начин на фокусираност на маркетинг стратегијата кон согледување на можностите за правилен пристап на пазарите ја определува успешноста или неуспешноста на претпријатијата, па со тоа на пазарот гравитираат успешни и неуспешни претпријатија.

Успешните претпријатија се разликуваат од неуспешните во тоа што тие го применуваат вистинскиот приод кон пазарите, односно ги наоѓаат вистинските пазари, а додека, неуспешните применуваат погрешен приод кон пазарите, односно не ги наоѓаат вистинските, туку погрешните пазари.

Така на пример, избирањето на „вистинскиот“ пазар или гранката на дејноста, е многу битна за наоѓање на пазарните можности во средината.

„Вистинските“ пазари имаат потенцијал на маркетинг можности што го олеснува изнаоѓањето на соодветни понуди на претпријатијата и претпријатието може да оствари релативно задоволувачка стапка на добивка.

На „погрешниот“ пазар претпријатието тешко се снаоѓа во изнаоѓањето соодветни понуди, па затоа остварува мала стапка на добивка.

Анализата на средината е најсигурен извор на информации за избор на „вистинскиот“ пазар, чии што потреби одговараат на потенцијалот на претпријатијата.

Може да се рече дека сите маркетинг стратегии зависат од потрошувачите и се насочени кон прашањето што би требало да се направи за да се *задржат старите и да се придобијат* нови потрошувачите⁹⁰.

⁸⁹ Straus J. et al.(2006) E-marketing, forth edition, Pearson/Prentice Hall Inc.,Upper Saddle River, N.J. p. 26.

⁹⁰ Levitt T. (1989) Marketing Sense, Harvard Business Review, September-October.

Да се задржаат старите и да се придобијаат нови потрошувачи, истите треба добро да се познаваат и да се применува постојана фокусираност кон нив. Во тој поглед, се преферираат *четири етапи на фокусираност кон потрошувачите* кои што укажуваат на неопходните промени од една фаза на промени да се премине во следната⁹¹.

Во првата фаза се создава **датотека на информации** каде што се забележуваат сите интеракции на потрошувачите кои му се потребни на претпријатието.

Во втората фаза се создава **систем на координација**, само за продажбата и маркетинг активностите.

Во третата фаза се става фокус на антиципирањето, а со тоа и на планирањето на начинот за задоволување на потребите на потрошувачите.

Во четвртата фаза се бара ново квалитетно разбирање на потрошувачите во сегашноста во сите операции, ден за ден.

При оценувањето на **маркетинг можностите**, претпријатието би требало секогаш да ја балансира атрактивноста на пазарот и конкурентската позиција која што ја има на тие пазари. Затоа, потребно е да се располага со критериуми за мерење на атрактивноста на пазарот и конкурентската позиција.

Претпријатието ретко може да ги покрие сите пазари. Затоа, во анализата би требало да се оди на оценување на сегашната позиција на секој потенцијален пазар на целта, по секој фактор.

За да се оцени идната состојба на работите, потребно е да се проектира двојна позиција (атрактивноста и конкурентноста) на секој пазар на целта, врз основа на очекуваните трендови на средината, потрошувачите и конкуренцијата. На крајот се проценуваат импликациите на очекуваните промени на маркетинг стратегијата и потребните извори на претпријатијата. Тоа може да води кон модифицирање на постоечките и донесување нови стратегиски одлуки. Секако, тоа може да води и кон елиминирање на едните и фаворизирање на другите пазари на целта⁹².

За да се искористат пазарните можности, потребно е да се обезбедат како **ефективност** така и **ефикасност** на поединечни цели на пазарите.

Ефективноста е активност на стратегискиот маркетинг, за претпријатието да ги избере вистинските пазари.

Ефикасноста е активност на оперативното управување со маркетингот на одбраните целни пазари, своите активности да ги извршува на вистински начин (слика 4.2.).

⁹¹ Gulati R. and D. B. Oldroyd (2005) The Quest for Consumer Focus, Harvard Business Review, April.

⁹² Boyd Jr W. H. and C. D. Wolker Jr (1990) Marketing Management a Strategic Approach, IWRIN, Homewood, Ill.

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: center; margin-right: 10px;"> <p>СТРАТЕГИСКО УПРАВУВАЊЕ</p> <p>↓</p> <p>ОПЕРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ</p> </div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px; height: 10px; margin: 0 auto;"></div> </div>		
	ЕФЕКТИВНО	НЕЕФЕКТИВНО
ЕФИКАСНО	Да се напредува 1	Да се исчезнува (повлекува) споро 2
НЕЕФИКАСНО	Да се опстојува 3	Да се исчезнува (повлекува) брзо 4

Слика 4.2.: Ефективност и ефикасност на маркетинг активностите⁹³

Во првото поле претпријатието е, како ефективно, така и ефикасно, затоа што тоа не е само на вистинскиот пазар со големи можности, туку и на пазарот на кој што претпријатието работи ефикасно, **ефектите се поголеми од вложувањата**.

Во второто поле претпријатието е неефективно, но ефикасно, затоа тоа би требало да бара нова стратешка насока или полека да се повлекува.

Во третото поле претпријатието иако, сè уште е ефективно, но, сепак е неефикасно. Значи почнува да прави поголеми трошоци за разни издатоци. Всушност, тука се работи за пазар на кој што би требало да се подобри ефикасноста на маркетинг активностите.

Во четвртото поле претпријатието не е ниту ефективно ниту ефикасно и тие пазари претпријатието би требало забрзано да ги напушта.

Значи, за подобро согледување на опстојувањето на претпријатието на одделните пазари, континуирано треба да врши анализа по оваа матрична комбинација.

Постигнување на високи нивоа на изведба

Една од најважните цели што се обидуваат да ги постигнат организациите и нивните членови е да вршат **изведба**, т.е. да произведуваат и реализираат такви производи или услуги кои се барани од страна на потрошувачите.

Изведба на организацијата е мерка за тоа колку ефикасно и ефективно менаџерот ги користи ресурсите за да ги задоволи клиентите и да ги постигне целите на организацијата. Изведбата на организацијата се зголемува пропорционално со зголемената ефикасност и ефективност (види Слика 4.3).

⁹³ Solomon R. H. and E. W. Stewart (1997) Marketing, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, N. J.

<div> <div>ЕФЕКТИВНОСТ</div> <div>ЕФИКАСНОСТ</div> </div>	НИСКА	ВИСОКА
	НИСКА	ВИСОКА
НИСКА	Ниска ефективност и ниска ефикасност Менаџментот на организацијата прави погрешен избор на целите, но слабо ги користи ресурсите во остварувањето на целите	Висока ефективност и ниска ефикасност Менаџментот на организацијата прави соодветен избор на целите, но лошо ги користи ресурсите за постигнување на целите
ВИСОКА	Ниска ефективност и висока ефикасност Менаџментот на организацијата прави несоодветен избор на целите, но добро ги користи ресурсите за постигнување на целите	Висока ефективност и висока ефикасност Менаџментот на организацијата прави соодветен избор на целите и добро ги користи ресурсите за постигнување на целите

Сл. 4.3.: Постигнување на ниво на изведба

Значи, организациите кои имаат ниска изведба не се ни ефикасни, па ни ефективни, а организациите кои имаат висока изведба, истовремено се и ефикасни и ефективни.

Ефикасност претставува мерка за тоа колку добро или продуктивно се користат ресурсите за постигнување на некоја цел. Организациите се ефикасни кога менаџерите успеваат да ги сведат на најмала мерка количините на влезни ресурси (работна сила, сировини и компонентни делови) или времето што е потребно за произведување на некој производ или услуга. На пример, McDonald направил поефикасен апарат за пржење компири кој не само што го намали (за 30%) количеството на масло при пржењето, туку и го забрзува времето на пржење. Одговорноста на менаџерот е да обезбеди организацијата и нејзините членови да ги изведуваат што е можно поефикасно активностите што се потребни за обезбедување на стока и услуги за потрошувачите.

Ефективност претставува мерка на соодветноста на целите што ги избрал менаџерот за својата организација и на степенот до кој организацијата ги постигнува овие цели. На пример, пред неколку години, менаџерите на McDonald одлучиле да се подготвува појадок во нивните ресторани со цел да се привлечат што повеќе потрошувачи. Изборот на оваа цел се покажал многу мудар зашто појадокот носел над 30% од вкупниот приход на McDonald.

Исто така, како организации со висока изведба кои се и ефикасни и ефективни се јавуваат и Campbell Soup, McDonald's, Wal-Mart, Intel, Home Depot, Arthur Andersen и March of Dimes.

Ефективни менаџери се оние кои ги избираат вистинските цели на организацијата и имаат вештини ефикасно да ги користат ресурсите.

4.1.3. Формулирање на маркетинг стратегијата на пазарна ориентација и диверсификација

Концепцијата на формулирање на маркетинг стратегијата на **пазарна ориентација** и **диверсификација** на претпријатието може да се изведува на повеќе начини, меѓу кои, како основни се третираат следниве:

➤ **одозгора - надолу** и

➤ **одоздола - нагоре.**

Концепцијата на маркетинг стратегијата „одозгора-надолу“ во формулирање на стратегијата, го одржува **настојувањето на претпријатието** и **стратегиските работни единици (потсистеми)**, подобро да ги користи **потенцијалите**, односно расположивите извори при создавање на конкурентската предност на пазарот⁹⁴.

Пазарот се набљудува како арена за конкуренција на која што изворите од претпријатието можат рентабилно да се користат.

Концепцијата на маркетинг стратегијата на претпријатието и на стратегиските работни единици се мери, односно се проценува, според нивното котирање во однос на конкуренцијата и тоа преку: позицијата на пазарот (предности и слабостите, а особено трошоци и ефектите), способноста за трансфер на искуства и покривање на пазарите.

Набљудувањето обично се врши во временски период од две до пет години.

Концепцијата на маркетинг стратегијата „одоздола-нагоре“ обично се користи од планерите на маркетингот за одредени производи и/или пазари, при што акцентот е на оптималната комбинација на инструментите на маркетинг миксот. Пазарот се набљудува како нешто што постојано доживува промена во потребите и однесувањето на потрошувачите. Тоа значи дека постојат повеќе начини на кои што тоа може да се опслужува.

Карактеристиките на производите мора да се усогласат со потребите на потрошувачите и со помош на останатите инструменти на маркетинг миксот да се позиционира производот.

Се бараат сегменти каде што се воочува сличноста на реагирање на купувачите на понуди на претпријатијата и пазарните нишки на кои што постојат незадоволените потреби на потрошувачите во системот на потрошувачката. Временскиот период на набљудување, обично е од една до три години.

⁹⁴ Day S. (1981) Strategic Marketing Analysis and Definitions: An Empirical Approach, Strategic Management Journal, Vol. 2.

Во современото производство, менаџерите особено се насочуваат кон *изборот на пазар, односно пазарната ориентираност*, затоа што со тоа се дефинира имплицитното подрачје на работните активности во претпријатието.

Всушност, при пазарната ориентираност можат да се користат четири варијанти и тоа:

- 1) Користење на *домашниот пазар како единствен пазар*;
- 2) Користење на *домашните пазари како приоритетни, а меѓународно-странските пазари, како помошни или дополнителни*;
- 3) Користење на *мултинационален - домашен пазар* со повеќе различни работни подрачја, од различно значење и големина;
- 4) Користење на *глобално - домашниот пазар* само како географска единица во единствениот општ светски пазар⁹⁵.

Улогата на маркетингот во иницирање на промените е многу комплексна активност и опфаќа идентификување на потребите, одлучување за проблемите со кои што би требало да се задоволат целните пазари, како и алтернативните начини на нивното задоволување, проценката на алтернативите врз основа на сигурни анализи на трошоците и ефектите и изборот на оптимални алтернативи врз основа на кои, во соработка со останатите работни функции, ќе се превземат акции.

Тешко е да се одбере вистинска пазарна ориентација, заради тоа што приоритетите во системот на потрошувачка се менуваат, како и вредносните ставови на купувачите за системот на потрошувачка воопшто.

Промените во пазарната ориентација се тесно поврзани со промените во производната програма. Производот е динамичен инструмент на маркетинг миксот и сите претпријатија настојуваат, со рационални промени во производната програма, да се прилагодат на барањата на целните пазарни сегменти.

Основни фактори кои што придонесуваат за успехот на промените со воведување на нови производи во производната програма, се усогласеност на производите со барањата на пазарот, негова усогласеност со интерниот потенцијал на претпријатијата и технолошката супериорност. Покрај побарувачката како фактор, развојот на новите производи во најголем дел е под влијание на технологијата и истражувачко-развојната активност.

Диверсификацијата, пак, како насока на растот има за последица промени, не само по бројот на пазарите кои што ги покрива претпријатието и бројот на производи во производната програма, туку и во други елементи на структурната промена.

Значи, **диверсификацијата** може да се јави како:

- **диверсификација на производот и**
- **диверсификација на пазарот.**

Кај **диверсификација** на производот делењето на физичката актива се врши со користење на флексибилни фабрики, кои што овозможуваат

⁹⁵ Huszagh M. S. et al. (1986) Global Marketing: An Empirical Investigation, The Columbia World of Business, Twentieth Anniversary Issue 1976-1986.

производство на повеќе производи, а кај диференцирањето на пазарот се користи глобалната марка (Coca-Cola, Pepsi-Cola, на пр.).

Кај воспоставување на екстерните односи кај диверсификацијата на производите се користат заеднички канали на дистрибуција за повеќе производи, а кај диверсификацијата на пазарот за сервисирање на мултинационалните потрошувачи во светот, на пример, се користи еден вид на организација (институција) како на пример, City bank, како и други организациски субјекти.

Добивањето на информации кај диверсификација на производите се остварува со заеднички истражувања и со работна комуникација, а кај диверсификација на пазарот се користење на знаења стекнати на различни пазари.

Диверсификацијата има две предности: *се намалува зависноста од едниот пазар и се изедначуваат работните перформанси заради животниот циклус на производот, промена во концентрацијата во средината.* Пример, General Electric еволуирал од релативно концентрираниот фокус на електричните производи на многу диверсификувано портфолио на производите/пазарот. Секоја работа е под постојана контрола од управата на претпријатието со констатација на пазарното учество, растот на продажбата и портфолиото.

Диверзификацијата на производите овозможува значително ниво на промените на производната програма. Пример, Coca Cola има поширока линија на пијалаци кои што ги продава во целиот свет, а General Electric се диверсификува во подрачјата кои што не се поврзани со досегашното работење, и сл.⁹⁶.

Постојат повеќе причини за тоа што претпријатијата се ориентираат на стратегијата за диверсификација, меѓу кои:

Прво, на диверсификација се оди кога претпријатието не може да ги оствари своите работни цели со постоечката ширина на односите производ-пазар. Причините поради кои доаѓа до опаѓање на побарувачката, сатурација на пазарот, зголемената конкуренција и заситеност од производите, за последица го има опаѓањето на приносот на вложениот капитал. Ориентацијата со еден производ на еден пазар ја намалува флексибилноста на претпријатието. Се стеснува пазарната и технолошката основа на претпријатието.

Второ, ако сè уште постои можност да се оди на друга постоечка стратегија за растот, претпријатието може да се диверсифицира на порационален начин да го искористи остварениот профит, чиј што износ ја надминува можноста за раст што ја даваат постоечките стратегии. Имено, претпријатието сака да инвестира порентабилно отколку што тоа сега е случај.

Трето, ако можностите на диверсификација нудат поголема рентабилност отколку можностите на експанзија на постоечкото работење.

⁹⁶ Best J. R. (2004) market-Based management, third edition, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River; N. J. p.273.

4.2. НОСЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ ОДЛУКИ ЗА УСОГЛАСУВАЊЕ НА МОЖНОСТИТЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО СО ПОТРЕБИТЕ И БАРАЊАТА НА ПАЗАРИТЕ

4.2. 1. Влијанието на факторите при носењето на маркетинг одлуки за усогласување на можностите на претпријатието со потребите и барањата на пазарите

За подобро усогласување на можностите на претпријатието со идентификуваните потреби и барања на пазарите, потребно е да се носат голем број маркетинг одлуки.

При носењето на *таквите маркетинг одлуки*, мора да се има предвид влијанието на големиот број фактори, а особено оние фактори *кои што се поврзани со трошоците на работењето и побарувачката за производите и услугите на претпријатието*.

Исто така, при тоа, особено треба да се внимава на оние фактори кои што делуваат од средината, а *не се мерливи* и на кои претпријатието не може позначително да влијае. Тие фактори е тешко да се квалифицираат и квантифицираат и да се доведат во врска со целите на работењето на претпријатијата.

Претпријатието мора да се соочи со сите случувања на интерното и екстерното окружување, за да ги идентификува, анализира, процени и да донесе стратешка одлука која што е релевантна со соочувањето на претпријатијата со случувањата во средината.

Маркетинг одлуките, се донесуваат како во **извесни**, така и во **неизвесни и ризични состојби**. Последиците од тие одлуки се одразуваат не само на маркетинг секторот, туку на целото претпријатие.

Денес, приоритетите во маркетингот се **навременото донесување на одлуки и брзото и ефикасно преземање на акции**.

Имајќи го предвид претходното искуство, предвидувањата на идните случувања и целите на работењето, маркетинг одлуките мора да се носат со вклучување на **определен ризик**.

Во маркетинг активностите ризиците се јавуваат како резултат на промените на пазарот, во технологијата, на влијанието на луѓето, различните сили, општествено-политичките влијанија, како и влијанието на другите многубројни фактори, воопшто во средината. Често пати ризикот е поврзан за времето кога е потребно претпријатието навремено да реагира на пазарот.

Бројот на одлуките кои што се донесуваат во услови на извесност е скроман во однос на бројот на одлуки кои што се донесуваат во услови на ризик и неизвесност.

Квалитетните маркетинг одлуки се засноваат врз **квалитетот на информациите**. Врз квалитетот на маркетинг одлуките не делуваат само тешкотиите во согледувањето на проблемите и интерпретацијата на причините, околностите во кои што се донесуваат одлуките и присутноста на елементите на ризици и неизвесноста во работењето, туку и квалитетот на работата на менаџментот на претпријатијата и кодовите во маркетинг

секторот. Одлуките во маркетингот би требало да бидат не само навремени, туку и конзистентни.

За маркетинг стратегијата важи правилото дека **добрите одлуки кои што се спроведуваат брзо, се подобри од одличните одлуки кои што се спроведуваат споро**, бидејќи конкуренцијата може да стапи во акција.

Од посебно значење е со донесувањето на одлуките да се опфатат оние проблеми кои што имаат голема веројатност за влијание на случувањата и нивно влијание на претпријатието.

Заради тоа, **висок приоритет** треба да имаат оние проблеми чија што веројатност на случувањата е голема, а со тоа и веројатноста на влијанието на претпријатието (неговите резултати и стратегиската позиција) е голема.

Спротивно на ова, мал приоритет треба да имаат оние проблемите кај кои што веројатноста на случувањата е ниска и веројатноста на влијанието на претпријатието е мала.

Од карактерот на маркетинг одлуките (било да се стратегиски, тактички и/или оперативни) зависи и рационалноста на донесувањето на одлуките.

Всушност, правилното донесување на одлуки многу зависи од собраните информации.

Така, предвидливоста и способноста за создавање на правилен модел на одлучување и прибирање информации, кај најсложените стратегиски одлуки се мали, а кај поедноставните стратегиски одлуки, како на пример, кај тактичките и кај оперативните, се големи. Подобро е одлуките да се донесуваат врз основа на истражувања од сите аспекти на проблемите.

Самата сложеност на маркетинг активностите бара донесените одлуки константно да се проучуваат, преформулираат и модифицираат, врз основа на податоците на контролата за спроведување на одлуките.

За да создаде основа за донесување рационални стратегиски одлуки, претпријатијатието мора да ги концентрира сите расположливи способности за флексибилно реагирање при неочекуваните промени, а со тоа и да ги насочува способности за обезбедување на релативно трајна конкурентска предност.

При создавањето на способности за флексибилно реагирање на неочекуваните промени, не значи дека претпријатието би требало да биде способно и подготвено да излезе во пресрет на секоја желба која што му ја упатува пазарот. Битно е со способноста и подготвеноста на адекватната понуда да се одговори на барањата со главните целни пазарни сегменти на претпријатието. Притоа, значајно е да се имаат предвид приоритетите за изведување на активности, односно дали да се реагира одеднаш, преку акција чекор по чекор, или провремено, во согласност со пројавените потреби.

4.2.2. Улогата на стратегиските одлуки за развивање на стратегиска флексибилност во настапот на претпријатието на пазарот и негов раст

Соодветните извори и способностите на претпријатието му овозможуваат стратегиска флексибилност во настапот на пазарот и негов раст.

Всушност, растот на претпријатието мора да биде усогласен со самите негови можности и способности. Добрите претпријатија брзо растат без губење на контролата при растот. Таквиот начин има соодветни карактеристики на раст, како на пример⁹⁷:

- 1) Растот на претпријатието мора да биде усогласен со можностите и способностите на претпријатието, што не би смеел да ги надмине тие можности и способности. При тоа, растот по секоја цена, а особено на сметка на профитот и финансиските слабости, би требало да се избегнува;
- 2) При растот, организацијата и операциите да се одржуваат униформни, колку што тоа е можно, и да бидат флексибилни и во случај кога продажбата не се остварува доволно;
- 3) Конкурентскиот напор да се насочи таму каде што се најголеми можностите. По можност, во конкурентските предности да се настапува диверсифицирано;
- 4) Брзорастечкиот пазар носи опасност за оптимистичко и конзервативно предвидување на продажбата, бидејќи оптимистичкото ги надминува изворите и способностите на претпријатието, а конзервативниот односно дотогашното многу познато настапување ги привлекува конкурентите, за да го копираат истото;
- 5) При градење на стратегија на брз раст да се внимава, за да не се направи превид на другите аспекти на активностите. Така на пример, насочување на активностите кон создавање нови производи или на други нови работни активности не би требало да предизвика запоставување на постоечките;
- 6) На брзиот раст на претпријатието повеќе му одговара децентрализиран менаџментот отколку централизиран, но при тоа би требало да се преферираат стандарди за контрола;
- 7) При настојувањето да се оствари побрз раст и профит во никој случај не би требало да се жртвуваат безбедноста и интегритетот на производите во претпријатието.

Поради непромислените одлуки и слабата поддршка на превземените акции можат да се јават грешки во маркетингот. Може да се рече дека по некоја грешка се јавува кај сите претпријатија. Но, не е толку лошо што се јавуваат грешки, лошо е ако не се превземе вистинската корективна акција. Истите грешки со поучување од искуството треба да не се дозволи да се повторуваат.

⁹⁷ Hactley F.R. (2004) Marketing Mistakes and Success, ninth edition, John Wiley & Sons, New York.p. 249.

Исто така, за да не се јавуваат грешки, односно проблеми во работењето на маркетингот, треба да се донесуваат рационални одлуки. Тие кои што ги донесуваат одлуките, треба јасно да согледаат кои се приоритетните постапки за добрите перформанси на претпријатието.

Добрите одлуки мора да придонесуваат за квалитетот на работењето и истите треба да се следат во нивната реализација. Кога ќе се обезбеди рутина во текот на процесот на одлучување и извршување, тоа доведува до подобро дефинирање на проблемите и согледување на алтернативните опции на нивното решавање⁹⁸.

Често пати, во одлучувањето особена улога има менаџерот. Затоа, менаџерот, како одговорна личност со авторитет, мора да носи правилни одлуки и истовремено да ги обврзува вработените во претпријатието на соодветни акции за реализирање на одлуките.

4.3. ФЛЕКСИБИЛНОСТ ЗА ИНТЕРВЕНЦИЈА НА МОЖНА ПРОМЕНА ВО ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈАТА

Правилното извршување и потребната интервенција во согласност со промените при самото извршување на стратегијата е многу важна за секое претпријатие. Во тој поглед, оние претпријатија кои имаат формулирано добра маркетинг стратегија и кои се фокусирани на следењето на нејзиното извршување и се флексибилни во интервенција на можна промена на таа стратегија, постигнуваат забележителни резултати во реализација на своите производи.

При интервинуирањето и концепирањето на промена на стратегијата, потребно е сите активности во маркетингот да бидат поврзани со акциите. *Сите ангажирани лица на спроведувањето треба да бидат запознаени со стратегијата* која што треба да се спроведе.

При спроведувањето на стратегијата мора да се одржува стратегиска иницијатива. Тоа значи дека утврдените приоритети треба да им се јасни не само на менаџерите, туку и на сите вработени.

Во реализацијата на промената на стратегијата, многу важна е стручноста на менаџерите која вклучува:

- 1) Разбирање на промената од страна на оние кои што работат на тоа;
- 2) Насочување на кадрите, т.е. вработените и изворите (потребните средства) каде што тоа е најпотребно;
- 3) Преферирање на ефикасност и фокусираност кон критичните точки на промените;
- 4) Способност за создавање неопходни неформални организации или мрежи за полесно да се согледаат проблемите со кои што се соочува маркетингот во промената⁹⁹.

⁹⁸ Rodgers P. and M. Blevko (2004) Who has the D?, Harvard Business Review, January.

⁹⁹ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2003), Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston.

Во литературата многу се пишува за тоа каква е улогата на маркетингот во создавањето на стратегијата на претпријатијата, а малку како да се работи при ограничувањата кои што постојат во претпријатијата и на пазарот. Во ова глобално производство, стратегиските програми не се исти во сите земји, но се успешни оние кои што се меѓусебно слични и се применуваат во различни земји од светот.

Kotler тврди дека стратегијата би требало да одговори на прашањето како и зошто се извршува маркетинг активност, а примената би требало да се занимава со прашањата кој, каде и како¹⁰⁰.

Како во формулирањето на стратегијата, така и во нејзината промена, мора да се појде од специфичностите на ситуацијата во која што се наоѓа претпријатието.

Способноста на извршувањето на стратегијата зависи од прилагодувањето на поголем број фактори. Како специфичен фактор кој има особено влијание на извршувањето на стратегијата е самото време во кое што се извршува стратегијата. Имено, самото извршување на стратегијата се менуват со текот на времето.

Претпријатието може да ја изгуби конкурентноста но, исто така, со текот на времето истата да ја зајакнува преку интерветната промена на стратегијата.

Недоволната способност и одлучност на менаџерскиот тим при располагање со сите потребни извори, може да биде причина за неуспех во извршувањето на стратегијата.

Успешното извршување на стратегијата во многу случаи е условено од начинот на формулирање на стратегијата на промена. Нејзиното извршување вообичаено се сведува на унапредување на организацијата, системите на водење на работите и контрола на резултатите кои што мора да бидат навремени.

При извршувањето на промената на стратегијата, особен акцент се става на прилагодувањето на структурата кон барањата на новата стратегија.

Секако дека тука се работи за взаемно влијание – стратегијата влијае на структурата, а, исто така, и прилагодената структура влијае за успешно извршување на интервентно променетата стратегија.

Некои автори промената на маркетинг стратегијата ја дефинираат како комуницирање, интерпретација, адаптирање и зајакнување на маркетинг стратегијата или стратешката маркетинг иницијатива¹⁰¹.

Кон проучувањето на *извршувањето и промената на стратегијата*, во пошироката литература се приоѓа од три гледишта.

Првото гледиште е познато како структурното гледиште и истото го вклучува истражувањето на различните организациски структури и системот на контрола на организационите процеси, вклучувајќи ја и примената.

Второ гледиште кое е наречено гледиште за интерперсоналните процеси ги вклучува студиите за ефектите на стратешкиот консензус и

¹⁰⁰ Kotler P. (2003) Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, N. J. p.683.

¹⁰¹ Noble H. C. and P. M. Mokwa (2009) Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Marketing Theory, Journal of Marketing, October.p.56.

автономијата, дифузира организациски иновации, лидерство и стилови на примена, како и ефекти од процесот на комуницирање на перформансите.

Третото гледиште, всушност, се *студиите* на индивидуалните процеси, како согледување на услугите во организацијата и обврзувањето.

При извршувањето и промената на стратегијата може да се рече дека се битни четири групи фактори:

- Улогата на топ менаџментот (генералниот менаџер и другите менаџери) во извршувањето и промената на стратегијата;
- Факторите кои што се поврзани со карактерот на стратегијата, кои што би требало да се применат;
- Димензиите на обврски на кадрите и вработените кои се вклучени во извршувањето и промената на стратегијата и
- Следењето на резултатите поврзани во извршувањето и промената на стратегијата.

Резултатите кои се поврзани со извршувањето на променетата стратегија (перформансите) се манифестираат како на индивидуално, така и на организациско ниво. Сепак, влијанието на менаџерите на перформансите е од посебно значење за успехот на примената.

Менаџерите треба да имаат соодветно однесување и ставови како и одлучност во примената. Многу е важно дека тие ги поддржуваат целите и стратегиите на претпријатието. Многу е важно како менаџерите и вработените ја согледуваат важноста на стратегијата.

Ставот на менаџерите спрема напорот во примената се менува ако тие согледуваат дека стратегијата има поддршка на сите нивоа во претпријатието, посебно ако стратегијата има поддршка од страна на топ менаџментот на претпријатието. Во практиката, менаџерите гледаат на врската на своите перформанси со општиот успех од напорот на примената.

Во примената на стратегијата потребно е да се донесат поголем број одлуки со кои што се олеснува спроведувањето и намалувањето на отпорите кон промените.

Прилагодувањето на стратегиите по пат на тактички одлуки се извршува како реагирање на случувањата во средината на претпријатието. Не е доволно да се следи само однесувањето на постоечките, туку и потенцијалните купувачи. Сите ненадејни промени на пазарот бараат извесно прилагодување на стратегијата. Сите перформанси мора да бидат фокусирани на потрошувачите. Промените на пазарот се јавуваат во нерегуларни интервали.

При извршувањето и промената на стратегијата мора прецизно да се дефинираат базичните мерки, навременото и корективно реагирање. Лошото извршување на добрата стратегија води кон работен неуспех, а доброто извршување на стратегијата води кон задоволувачки работни резултати.

Доброто извршување може да ги надмине недостатоците во формулирањето на стратегијата. Сите извори би требало да се насочат кон извршување на стратегијата и да не се користат во исто време со други активности на претпријатието.

ГЛАВА V

5. ГРАДЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

5.1. УПРАВУВАЊЕ СО КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ

5.1.1. Поим и значење на конкурентската предност

Конкурентската предност се изразува преку способноста на претпријатието да може успешно да се котира на пазарот, а конкурентите да не можат да го следат и имитираат.

Конкурентската предност особено се изразува на екстерното окружување каде што претпријатието се соочува со конкурентите.

Улогата на маркетингот е да му помогне на претпријатието секогаш да наоѓа нови можности за конкурентска предност. Затоа е потребно маркетингот да има поголемо влијание на стратешките одлуки.

Кога претпријатието ќе ја дефинира маркетинг стратегијата, потребно е во прв план да ги има следниве работи и тоа: *прво, планираната ширина на наставот на пазарот*, која што ја одредува и ја прилагодува конкуренцијата и *второ, да ги согледа и одреди начините на стекнување на конкурентска предност на одбраните пазарни цели.*

Ширината на пазарот може да се дефинира од гледна точка на сегментот на потрошувачите, потребата на потрошувачите, произведените производи или технологијата која што ја користи претпријатието и слично.

Кај определувањето на начините за стекнување на конкурентската предност, потребно е да се појде од можностите и способноста на претпријатието и предностите во позиционираноста на марката на целните пазари. Потребно е постојано да се настојува да се изнајдат начини кои што овозможуваат супериорни перформанси на претпријатието¹⁰².

¹⁰² Ерозијата на рентабилноста заради зголемување на конкуренцијата од страна на претпријатијата кои што влегуваат во гранката се случува на сите пазари, а не само на пазарите на обичните производи. Таа се случува и на пазарите на диференцираните производи, сè додека постоечките и потенцијалните конкуренти имаат ист пристап кон потрошувачите, технологијата и изворите. Така, на пазарот на луксузни автомобили во САД, кога Cadillac (GM) и Lincoln (Ford) биле единствени значајни конкуренти, нивните марки имале висока стапка на добивка, што за резултат имало висок принос на инвестираниот капитал. Тоа ги привлечело и другите претпријатија да влезат на пазарот со своите марки, прво европските (Jaguar, Mercedes Benz, BMW), а потоа и јапонските (Acura, Lexus, Infinity) да продаваат на пазарот во САД. Рентабилноста се намалила и Cadillac и Lincoln го изгубиле пазарот кој што го превзеле новите претпријатија на пазарот.

Ако се забележи дека претпријатија кои котираат на некој пазар, остваруваат поголем профит (повеќе од нормалниот профит), тогаш, сигурно е, дека таму ќе се појават нови претпријатија од таа дејност, со надеж дека и тие ќе остваруваат поголем профит. Со тоа, побрзо или поспоро, новите претпријатија на пазарот ќе влијаат врз намалување на стапката на профитот, било преку разводнување на потрошувачката, било преку намалување на цените заради остварената конкуренција¹⁰³.

За да се оствари поволна пазарна позиција на целниот пазар, претпријатието мора да располага со можности кои што овозможуваат конкурентска предност која се заснова на **супериорните** перформанси како финансиски, така и други.

Супериорноста на перформансите на конкуренцијата во однос на конкурентите е преокупација на сите конкурентски ориентирани претпријатија.

Супериорноста би требало да постои во однос на **потрошувачите**, особено преку начинот на задоволување на нивните потреби со испораката на супериорните вредности.

Супериорноста во однос на **конкуренцијата** би требало да се бара во предностите, односно во: *супериорната стручност и супериорните можности*.

Исто така, конкуренцијата денес треба да се набљудува преку нејзината *динамика* која се заснова врз промените, бидејќи маркетингот се набљудува како наука и вештина за креирање на промените на пазарот¹⁰⁴.

За да ги оствари супериорните перформанси, *претпријатието мора да влијае на пазарот*, а не само да реагира на него. Затоа тоа мора да ги има предвид следниве активности:

- Перцепција на предностите, прифатени од страна на потрошувачите (на пр. квалитетот на производот, дизајнот, рејтингот);
- Способност да се унапредуваат интерните работни процеси и
- Одржување на испораките на супериорните вредности¹⁰⁵.

Изборот на стратешката опција за конкурентска предност мора да биде во рамнотежа со постоечката стратешка ситуација на целта на пазарот и стратешката позиција на претпријатијата на него.

Во тој поглед се преферира користење на пет критериуми и тоа: **диферентната предност, одржливоста, правовременоста, изводливоста и спроведливоста**¹⁰⁶.

Првиот критериум е **диферентната предност** како основа за конкурентската предност. Тоа мора да биде нешто што потрошувачите многу го почитуваат, а им недостига на конкурентските претпријатија. Обично **се заснова на добрата усогласеност помеѓу интерните сили и екстерните можности**.

¹⁰³ Greenwalls B. and J. Kahn (2005) All Strategy is Local, Harvard Business Review, September.

¹⁰⁴ Dickson P. R. (1986) Statics and Dynamics Mechanics of Competition: A Coment of Hunt and Morgans Competitive Advantage Theory, Journal of Marketing, October.

¹⁰⁵ Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5. p. 22.

¹⁰⁶ Ferrel C. O. et al. (1994), Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati.p.113.

Вториот критериум е **одржливоста** кој укажува дека **одбраната стратегија мора да биде активна**, за да не можат конкурентите брзо да реагираат во периодот додека претпријатието ја стекнува предноста на целниот пазар.

Третиот критериум е **правовременоста** на примената на стратегијата на целниот пазар. Пазарот би требало да биде подготвен за појавување на нови стратегии и атрактивен за настап врз основа на понудата на потрошувачите.

Четвртиот критериум е **изводливоста** – мора да биде усогласен не само со пазарните можности, туку и со потенцијалот на претпријатието.

Петтиот критериум е **спроведливоста** – кој укажува дека е потребно е да се има критична маса со потребните извори, а пред сè, потребна е силна финансиска позиција за примена на стратегијата.

Претпријатието кое што сака да има конкурентско-лидерска позиција, треба прво да влезе на целниот пазар со своите препознатливи производи и услуги¹⁰⁷.

Исто така, во ова современото производство, претпријатието кое што сака да стекне конкурентско-лидерска позиција, треба да знае дека е *потребно*:

- не само да се биде прв на пазарот, туку и да се **биде добро насочен**;
- испланирано **терминирање на влезот на пазарот**;
- **да се располага со свои извори и понуди**, како и со информации за **потребите и барањата од страна на купувачите** за понудената концентрација на понудите.

Некои маркетинг истражувачи мислат дека за стекнување на конкурентска предност е потребно да се освојат нови пазари каде што нема конкуренти¹⁰⁸.

Денес, во литература се сретнува мислењето дека постои неизбалансиран фокус во погледите за пазарната ориентација, во однос на одржување на status quo во споредба со настојувањето проактивно да се дејствува врз потрошувачите и пазарот¹⁰⁹.

Во литературата преовладува мислењето дека постојат два типа на пазарна ориентација: **придвижувани од пазарот** и **оние кои што го движат пазарот**.

Стратегиската ориентација - **придвижувани од пазарот** се однесува на способноста на претпријатијата да го разбираат и да реагираат на случувањата на пазарот.

Од друга страна ориентацијата на **оние кои што го движат пазарот** се однесува на способноста на претпријатијата да го менуваат и да создаваат нов пазар. Претпријатијата кои што го движат пазарот се оние кои што им

¹⁰⁷ Lambert D. and S. E. Slater (1999), Perspective First, Fast and on Time: the Part to Success of Is It?, Journal of Product Innovation Management, No. 16. p.427

¹⁰⁸ Kim C. W. and R. Manoborgne (2005) Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management Review, Winter. p. 106.

¹⁰⁹ Jaworski B. J. et al. (2000) Market Driven VS Driving Markets, Journal of the Academy of Marketing Sciences 28(1). p.40.

испорачуваат супериорна вредност на потрошувачите и на тој начин се во состојба полесно да стекнат одржлива конкурентска предност.

Двете стратегии *придвигувани со пазарот* и оние кои *што го движат пазарот*, се две базични конзистентни компоненти на маркетинг филозофијата, затоа што се фокусирани на потрошувачите и желбите на потрошувачите како и на концептот на профитната ориентација. Главно, интерацијата на пазарната ориентација во смисла на пазарно подвижните стратегии, кои што се засноваат на пазарите, е проактивното настојување да се менуваат некои елементи на пазарот¹¹⁰.

Трансформациското лидерство се смета за битна претпоставка на преминот од стратегија на **придвижена од пазарот** на стратегија која што го **придвигува пазарот**.

Трансформациското лидерство се набљудува како процес кој што го менува и го трансформира претпријатието.

Преовладува мислењето дека трансформациското лидерство доведува до супериорни перформанси на претпријатието.

Трансформациските лидери имаат способност да ја менуваат културата на своите претпријатија.

Постои изразена корелациска врска помеѓу културата и стратешките промени во претпријатието. Затоа што културата е најбитна детерминанта на однесување на претпријатието, лидерите имаат одговорност за нејзиното создавање, одржување и промени.

Пазарната култура е ориентирана на остварување на супериорните перформанси на пазарот. Преовладувањето на пазарната култура значи и склонетост кон прифаќање на ризиците, затоа што претпријатијата кои што го движат пазарот не нудат секогаш производи и услуги кои што одговараат на постоечките потреби и желбите на потрошувачите. Потребна е подготвеност и способност потрошувачите да се учат како се користат новите производи и услуги.

Познавањето на пазарот е важен придвигувач на иновативноста. Во тој поглед, проучувањето на пазарот му овозможува на претпријатието да ги разбере карактеристиките на пазарот и промените на пазарите и доведува до намалување на можностите за загуби, а ја зголемува веројатноста на добивка. Значи, поедноставно кажано, потребно е да се развие чувство за пазар.

Чувството за пазар значи реактивно учење (прилагодување кон потребите на потрошувачите) или проактивно учење (адаптирање на антиципирачките потреби).

Претпријатијата кои што го придвигуваат пазарот настојуваат да го разгледаат пазарот не само за да реагираат на него, туку и да ја модифицираат структурата и однесувањето на потрошувачите и конкурентите, при што се јавува **интерактивно учење**.

Интерактивното учење е процес со две фази. Прво, **претпријатието учи од пазарот**, а подоцна **пазарот учи од**

¹¹⁰ Karpilat A. E. et al. (2004) Market Driving Organisations: A Framework, Journal of the Academy of Marketing Sciences, No 5. p. 1.

претпријатието. Тоа ја оптимизира стратегијата на прифаќање на разликите во иновирањето по пат на интерактивното учење на претпријатијата кои што го придвижуваат пазарот за постоењето и вредностите на иновацијата¹¹¹.

Технолошките промени, посебно оние во информатичката технологија, довеле до крупни промени на пазарите на бројни производи и услуги. Во литературата се сретнува мислењето¹¹² дека „**паметниот пазар**“ го заменува традиционалниот „**ригиден пазар**“.

Всушност, традиционалниот „**ригиден пазар**“, е статичен, релативно тром и сиромашен со информации, а „**паметниот пазар**“ е динамичен, турбулентен и богат со информации.

„**Паментниот пазар**“ се заснова на новите типови „паментни производи“, „паментни конкуренти“ и „паментни потрошувачи“.

Паментните производи имаат интелектуална или пресметлива способност вградена во себе (на пример, микрочипови).

Паментните конкуренти, односно паментните претпријатија, се оние кои што постојано се менуваат и на кои што постојано им се потребни нови информации. Паментните претпријатија настојуваат да ја одржат конкурентската предност, користејќи ги своите инфраструктурни информациски технологии.

Паментните потрошувачи се оние кои бараат удобност во купувањето, учество на продавачите во помошта при купувањето и антиципирање, односно способност на продавачите да ги читаат мислите на потрошувачите.

Начинот на кој што претпријатието ќе ја испорача вредноста која што потрошувач ја бара е клуч за остварување и одржување на конкурентската предност.

Претпријатието може да биде успешно доколку напоредно со работењето и континуирано учи. Компетентноста во учењето на претпријатијата ги вклучува како содржината на учење, така и стапката на учење. Претпријатието кое што ја има таа способност, способно е да одговара на новите прашања кои се согледуваат (нови производи, пазари, технологија). Ефективноста од учењето зависи од континуирано користење на знаењето.

5.1.2. Обезбедување на конкурентска предност

Конкурентската предност ја одредуваат потрошувачите во пазарното производство. Таа е најдобра кога е трајна.

Конкурентската предност на некое претпријатие е трајна ако останатите претпријатија не се во состојба да го следаат и да ја имитираат супериорност која што ја има претпријатието при понудата на своите производи на пазарот.

¹¹¹ Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5, p.6.

¹¹² Glazer T. (1999), Winning in Small Markets, Sloan Management Review, Summer.p.63.

Конкурентската предност има траен карактер ако претпријатието со иновативни активности го одржува посакуваното растојание, во однос на конкурентските претпријатија, на целиот пазар.

Целниот пазар е релевантен пазар или дел од релевантниот пазар кој **што претпријатието го смета како интересен за себе**.

Одредувањето на целиот пазар овозможува претпријатието да ги идентификува конкурентите и изворите на конкурентската предност.

Атрактивноста на еден пазар може да се оцени преку повеќе критериуми, меѓу кои, поизразени се: неговата големина и стапката на пораст. Во тој поглед, разбирливо е дека големите и растечки пазари се поатрактивни за влез.

Можностите за остварување и зајакнување на конкурентската позиција се поврзани со способностите за **ефективно прилагодување** кон барањата на потрошувачите и способностите за правилно **пазарно однесување**.

Пазарното однесување може да се формира **директно** (со создавање или отстранување на ограничувањата за потрошувачите или конкурентите) или **индиректно** (со создавање или со измена на преференците на новите потрошувачи и конкуренти)¹¹³.

За остварување на стратегиска, конкурентска предност, неопходно е да се избере стратегиска опција која одговара на постоечката структура на гранката,

Стратегиската предност се стекнува комбинирајќи ја **високата вредност на понудите** и **ниските продажни цени за потрошувачите**.

Претпријатието, за да биде успешно и да остварува релативно трајна конкурентска предност, мора да ги предефинира правилата на конкуренцијата, креирајќи ја единствената предност во гранката или на целиот пазар¹¹⁴. За тоа да се оствари потребна е маркетинг имажинација и креативност.

Претпријатието во својата гранка во практиката, најчесто може да заземе една од следниве седум можни позиции и тоа: **доминантна, јака, поволна, стабилно одржлива, нестабилно одржлива, слаба и неодржлива позиција**.

- **Доминантна позиција** има она претпријатија кое што може да се наметне над другите и да го конторлира однесувањето на останатите и да има голем избор на стратегиски опции;
- **Јака позиција** има она претпријатие кое што може да превземе независни акции без загрозување на своите долгорочни позиции и може да се одржува независно од акциите на конкурентските претпријатија;
- **Поволна позиција** има она претпријатие кое што има сила која може да се користи во некои стратегии и има повеќе отколку просечна можност да ја подобри својата пазарна позиција;

¹¹³ Carrilat A. E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No 5.p.2.

¹¹⁴ Kotler P. (1997), Marketing Management, ninth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.236.

- **Стабилна одржлива позиција** има она претпријатие кое што се одржува на пазарот, иако чувствува јак притисокот од доминантните претпријатија и има просечни можности да ја подобри позицијата;
- **Нестабилно одржлива позиција** има она претпријатие кое што несигурно се одржува на пазарот под притисокот од другите конкурентни претпријатија и не располага со јаки можности да ја подобри позицијата;
- **Слаба позиција** има она претпријатие кое што има незадоволителни резултати, со минимални можности за подобрување на својата позиција, па затоа потребно е да ја менува или да ја напушти гранката;
- **Неодржлива позиција** има она претпријатие кое што ги нема задоволувачките работни резултати, ниту можности за подобрување.

При обезбедувањето на конкурентска предност на пазарот, меѓу конкурентните претпријатија се случуваат различни серии на однесување (интеракции) на влијание едни врз други. Сето тоа се одразува и врз нивните резултатите на работењето.

Во некои ситуации, конкурентите можат да бидат во интеракција на „конкурентска војна“ или во други ситуации, интеракцијата може да биде и мирољубива. Значи, интеракцијата се состои од серија случувања кои предизвикуваат различни меѓусебни реагирања.

Иако меѓусебните влијанија на однесување, т.е. интеракција не можат да се контролираат во целост, сепак, истражувањата и искуството сугерираат дека претпријатијата можат да влијаат на конкурентската интеракција за да стекнат предност.

Претпријатијата мора да знаат да ги идентификуваат конкурентите, да го согледуваат однесувањето и консеквенците и тогаш да создадат ефективни акции и реакции.

Помеѓу **две претпријатија** можат да постојат **три типа интеракција** и тоа: **експлицитна, имплицитна и асиметрична**.

Експлицитна интеракција е онаа интеракција кога секој конкурент е свесен за влијанието на другиот на тоа.

Значи, кај **експлицитните интеракции**, секое претпријатие е **свесно** за своите односи со другите и настојува да го искористи тој однос во своја корист. Односот може да биде **пријателски и непријателски**.

Двете претпријатија го користаат **пријателскиот однос** за да ја максимизираат добивката преку соработка и позитивно влијание едно на друго.

При **непријателски однос**, секое претпријатие настојува да оствари предност над другите, максимизирајќи ја својата добивка.

Имплицитна интеракција е онаа интеракција кога конкурентот не е свесен за другиот.

Всушност, кај **имплицитната интеракција** односите помеѓу претпријатијата се карактеризираат само со пазарно однесување.

Реагирањето на потрошувачите на акциите на двата конкуренти создава одредени резултати и кај двете претпријатија, но при тоа и двете претпријатија

се игнорантни за ефектите од работењето на другото. Тоа е карактеристика на пазарите со голем број на мали претпријатија.

Асиметрична интеракција е онаа интеракција, кога едно претпријатието е свесно за влијанието, а другото не е.

Кај **асиметричната интеракција**, свесните претпријатија настојуваат да ја искажат својата сила, превземајќи акции кои што конкурентите на претпријатијата не ги воочуваат. Асиметријата често е последица на големината на претпријатието. Помалите претпријатија се свесни, а големите често се несвесни за интеракцијата¹¹⁵.

Се верува дека најнапред би требало да се утврди каква е конкурентската структура, а потоа да се бараат придвижувачките сили за конкурентската предност¹¹⁶.

Придвижувачките сили за конкурентската предност би требало да се бараат во економијата на обем и ефикасност на трошоците, како во производството, така и во маркетингот. На диференцираните пазари, кои што на својот пазар користат слични маркетинг програми, придвижувачките сили за конкурентската предност лежат во истражувачко-развојната активност, со многу диференцирани или прилагодени производи.

Сегментирани пазари се оние на кои постои мал број произведувачи, кои што нудат за различни сегменти диференцирани маркетинг програми.

Често се мисли дека, конкурентски ориентираната маркетинг стратегија, има некои од овие карактеристики:

- 1) тоа е нешто што конкурентите не можат да го направат;
- 2) тоа е нешто што конкурентите нема да го изберат за да го направат;
- 3) конкурентите ќе бидат во послаба позиција ако го направат тоа и
- 4) ќе се предничи со добивката, доколку конкурентите го направат тоа¹¹⁷.

Релативната конкурентска предност ја определува релативната рентабилност.

Стратешката намена претставува цел која што бара личен напор и обврска да се биде водечко претпријатие во дејноста.

Предизвикот за претпријатието доаѓа од анализата на конкуренцијата како и предвидувањето на начинот на гранката на еволуција.

Обезбедувањето на конкурентската предност, најмногу зависи од самото претпријати, од неговата способност да се наметне на потрошувачите со своите квалитетни производи и услуги.

¹¹⁵ Hollensen S. (2003) Marketing Management, A Behavioral-Approach, FT/Prentice Hall, Harlow, England. p. 174.

¹¹⁶ Hutt M. R. and T.W.S. Speh (1979), Business Marketing Management, third edition, The Dryden Press, Chicago. p.26.

¹¹⁷ Lehman R. D. and R. S. Winer (2002), Analysis for Marketing Planning, fifth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.

5.1.3. Препознавање на начини на однесувања на претпријатијата на пазарот за обезбедување конкурентска предност

За обезбедување конкурентска предност на претпријатијата на пазарот, особено влијание имаат нивните начини на однесување.

Однесувањето на претпријатијата на пазарот зависи од организациската структура на маркетингот (формализација, централизација и специјализација) и акцентот во стратешкото однесување (ориентацијата на потрошувачите, конкуренцијата, иновацијата и контролата на трошоците), кои што треба да бидат вклучени со работните стратегии (истражувач, аналитичар, бранител, а на ниските трошоци и бранител кој што го акцентира диференцирањето)¹¹⁸.

Во текот на своето работење и настап на пазарот претпријатијата се соочуваат со голем број проблеми.

Врз основа на начинот на соочување со проблемите кои што треба да се решаваат, извршена е типологија на претпријатијата на: **предизвикувачи, аналитичари, истражувачи, бранители и реактори**¹¹⁹.

Предизвикувачи се претпријатија или стратегиски работни единици кои што ги карактеризира значаен степен на децентрализација на одлучувањата како и голема флексибилност и прилагодливост. Тоа се претпријатија чиј што маркетинг е иновативно ориентиран и ориентиран на потрошувачите, а помалку на трошоците од останатите типови на претпријатија. Тие, како што реагираат на промените во средината, така и проактивно бараат и нови пазари. При вработување се бараат специјалисти за поединечни маркетинг активности.

Аналитичари се претпријатијата кои се обидуваат да ја задржат постојната позиција на пазарот преку откривање на скромни можности. Овие претпријатија делуваат истовремено на два различни пазари: стабилен и променлив. Тие се обидуваат да го минимизираат ризикот.

Аналитичарите, исто така, ги карактеризира значаен степен на децентрализација, и покрај тоа што имаат помал број на маркетинг специјалисти. Вработените во маркетингот покажуваат одредено ниво на ориентација на потрошувачите, конкурентите и иновацијата. Баланисрањето е битна карактеристика на аналитичарите (особина на истражувачите и бранителите).

Истражувачи се претпријатија кои агресивно бараат нови пазарни можности и се подготвени да преземат ризици. Овие претпријатија поддржуваат окружување кое е подинамично во однос на другите претпријатија во истата дејност. Основната способност на овој вид претпријатија е што тие истражуваат нови производи и откриваат нови маркетинг можности.

Бранители се претпријатија кои применуваат стратегија со која ја бранат својата тековна позиција и многу малку се ангажираат во развојот на нови производи или во освојување нови пазари. Тие претпријатија свесно

¹¹⁸ Rao R. V. and J. H. Streckel (1998), Analysis for Strategy Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass.

¹¹⁹ Тоа е поделба, која што своевременно ја извршиле Majls и Snou.

поддржуваат окружување за кое е применлива стабилна форма на организирање.

Бранителите кои користат ниски трошоци се многу децентрализирани со акцент на генералисти при вработувањето. Луѓето од маркетингот се многу ориентирани кон два аспекти и тоа: интерно на трошоците и екстерно на конкурентите. Тоа се претпријатија кои, вообичаено, реагираат само на промените и истите имаат средна ориентација кон потрошувачите. Значително внимание се посветува на следење на конкурентите, исто така и интерно на трошоците¹²⁰.

Бранителот кој што го акцентира диференцирањето е средно децентрализиран и повеќе се потпира на специјалистите отколку на бранителот кој што го акцентира водството во трошоците.

Реактори се претпријатија кои применуваат **нејасна стратегија која се јавува како одговор на ситуацијата во окружувањето**. Овие претпријатија не успеваат да се приспособат на окружувањето и поради тоа применуваат неконзистентна стратегија.

Постојат неколку причини за тоа зошто претпријатијата стануваат реактори, меѓу кои се:

- врвниот менаџментот нејасно ја артикулира стратегијата на претпријатието;
- врвниот менаџментот не врши усогласување помеѓу избраната стратегија со формата на организациската структура, процесот и технологијата;
- менаџментот ги поддржува тековните односи меѓу стратегијата и структурата, процесот и технологијата, иако условите во окружувањето значително се промениле.

Секој од овие видови претпријатија применува сопствена стратегија како одговор на окружувањето и има сопствена комбинација на структурата, технологијата и процесите кои се конзистентни со прифатената стратегија.

5.2. ИЗБОР НА СТРАТЕГИСКИ ОПЦИИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО НА ПАЗАРОТ

5.2.1. Согледување на факторите кои што влијаат на изборот на стратегиите

Метафорично кажано, **конкурентската активност може да се набљудува како борбени дејствија, а пазарот како борбено поле**, на кое што претпријатијата меѓусебно се борат за потрошувачите.

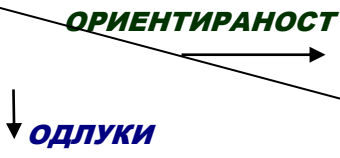
Во согласност со овие метафорични изрази се јавуваат:

- 1) спротивставени страни (конкурентските претпријатија);

¹²⁰ Olson M. E. et al (2005) The Performans Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organisation Structure and Strategic Behavior, Journal of Makreting, July.

- 2) конкуренција за ограничените и вредните извори;
- 3) борба за добивката, од кои едни добиваат други губат и
- 4) видови правила или постапки по кои што едни напаѓаат, а други се бранаат и сл.¹²¹.

Стратегијата е начин на остварување на целите на пазарот, на кој што се одигруваат постојани промени. Позицијата на претпријатијата на пазарот се менуваат покрај делувањето на големиот број фактори. Потрошувачите и нивната куповна моќ се основна детерминанта на резултатите на работењето на претпријатието. За пазарната позиција на претпријатието е од посебно значење да се следи појавата на супститутите на неговите производи и услуги на пазарот. Појавата на новите производители битно ја менува пазарната структура, а со тоа и позицијата на претпријатието.

	ПРИНУДНО ОРИЕНТИРАНИ	ПАЗАРНО ОРИЕНТИРАНИ
СТРАТЕШКИ ОДЛУКИ	Категории на производи	Потреби и желби на потрошувачите
ТАКТИЧКИ ОДЛУКИ	Мерки во рамките на категоријата	Преференции на потрошувачите

Слика 5.1.: Фокус на алтернативните конкурентски ориентации¹²²

Стратегијата може да биде придвижувани од производот и/или услугата, при што идните производи ќе бидат слични на претходните и постоечките.

Стратегијата може да биде придвижувана кон корисниците и нејзиниот успех зависи од прифаќањето на потрошувачите.

Стратегиите можат да бидат придвижувани од потребата на задоволување на одреден тип на пазар.

Стратегијата може да биде придвижувана од технологијата, за да се оствари конкурентска предност на избраниот пазар на целта.

Од страна на менаџментот, секогаш се поставуваат неколку прашања на кои што се бараат одговори: кои се придвижувачките сили на претпријатието сега, кои ќе бидат во иднина и како ќе се користат за да се стекне конкурентска предност. Придвижувачките сили имаат влијание на производите, на пазарот и на потрошувачите на претпријатието.

¹²¹ Rao R. V. and J. H. Streckel (1998), Analysis for Strategy Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass.

¹²² Rao R. V. and J. H. Streckel (1998), Analysis for Strategy Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Идентификувањето на конкурентите може да се изврши на два начини и тоа: со насочување на **побарувачка** и со насочување на **понуда** на ориентиран пристап.

Со насочување на **побарувачката** на ориентиран пристап се настапува кон конкуренцијата со респектирање на потребите на потрошувачите, врз основа на нивните барања и однесување.

Со насочување на **понудата** на ориентиран пристап се става акцент на: фокусираниот физички производ од страна на потрошувачите, производниот процес или системот на дистрибуција.

Потребите на потрошувачите најдобро се согледуваат кога не постои непосредно расположлива марка, па тие се одредуваат за определени производи¹²³.

Различните гранки даваат различни конкурентски можности, што како резултат има успешните стратегии кои варираат од гранка до гранка. За претпријатието да утврди кои стратегии водат кон остварување на целните перформанси во одредена гранка, потребно е да се дефинира гранката, да се идентификуваат конкурентите, да се согледаат можните конкурентски акции и да се изврши избор помеѓу нив¹²⁴.

Значи, заради анализа на **потребите на потрошувачите**, добро е да се земе предвид секоја активност која е неопходна за да се испорача производот или услугата, со цел подобро да се излезе во пресрет на очекувањата на пазарот.

Сите активности бараат ангажирање на луѓе, технологија и пари. Секое претпријатие избира кои активности само ќе ги извршува, а кои ќе ги им ги препушти на други да ги извршуваат. Затоа, постојат повеќе различни начини на користење на активностите во работниот систем за да се обезбеди подобра вредност за финалните потрошувачи.

За да се подобрат операциите на претпријатието кои зависат од активностите на управувањето се користи систем на трошоци заснован на активности¹²⁵. Тој опфаќа трошоци кои што се додаваат на вредноста, кои се неопходни за активностите што не можат да се елиминираат.

Всушност, користењето на системот на трошоци заснован на активности е комплексен систем што е пожелно да го користат сите претпријатија. Како причини кои укажуваат на потребата за користење, меѓу другите се и следниве:

- Потребата од следењето на конкуренцијата, бидејќи неконтролираната конкуренцијата доведува до намалување на стапката на добивка;
- Потребата од разбирање на комплексноста на работењето е зголемена, што доведува до поголема диверсификација во типовите на производите, услугите и класите на потрошувачите, а трошоците се делат меѓу производите;

¹²³ Rao R. V. and J. H. Streckel (1998), Analysis for Strategy Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass.

¹²⁴ Gilbert X. and P. Strebel (1995), Developing Competitive Advantage, u Marketing Strategy, ed. By Littler D. and D. Wilson, Butterworth-Heinemann, Oxford. p. 261.

¹²⁵ Horgren T. C. et al. (2002), Introduction to Management Accounting, twelfth edition, Prentice Hall International, Boston.

- Потребата од следење на новите техники во производството, бидејќи тие ја зголемуваат перцепцијата на индиректните трошоци, што често изнесува повеќе од 50% на вкупните трошоци;
- Потребата од следењето на брзите технолошки промени, бидејќи тие го скратуваат животниот циклус на производите, при што е тешко навремено да се прилагодуваат трошоците и цените;
- Потребата од следењето на трошоците, бидејќи трошоците поврзани со лошите одлуки можеат да бидат големи, при што претпријатијата со прецизно утврдени трошоци имаат предност над оние со неточните;
- Потребата од познавање на компјутерската технологија, бидејќи таа ги намалува трошоците на развојот и оперативните трошоци на системот што го следат бројот на активностите.

Општо погледнато, согледувањето и познавањето на факторите кои влијаат на изборот на стратегиите, имаат важна улога за здобивање на конкурентска предност на претпријатијата.

5.2.2. Стратегиски активности на гранките

Со цел да се стекне конкурентска предност на претпријатијата во поединечни гранки се преземаат многубројни активности. Ефективноста на поединечни акции зависи од фазите во животниот циклус на производи, како и од реакцијата на останатите претпријатија во гранката.

Секој работен систем си има свој вид на интерна логика на стратегиски активности. Балансот помеѓу перципираната вредност и трошоците за испорака не може да се утврди независно само за една активност, затоа мора да се знае кога е поголем акцентот на перципираната вредност, а кога на пониските трошоци.

Во литературата преовладува мислење дека претендираат два типа на генерички стратегии:

- 1) *еднодимензионални*, или високо перципирана вредност или ниски трошоци за испорака и
- 2) *стратегија на надвладување*, дали да се надвлдаеат другите или да се биде проактивен.

Еднодимензионалните стратегии се засноваат на континуираното повторување, во зависност од ситуациите, дали на високо перципираните вредности или на ниските трошоци на испорака. Ситуациите во кои што тоа е можно, не се многу бројни. Само во гранките во кои што е краток животниот циклус, кај обичните производи, може долго да се инсистира на стратегијата на ниски трошоци на испорака. Во другите ситуации на еднодимензионалната стратегија се прикрива неопходноста да се превземе нова акција во вистинско време, што води кон загуби¹²⁶.

¹²⁶ Gilbert X. and P. Strebel (1995), Developing Competitive Advantage, u Marketing Strategy, ed. By Littler D. and D. Wilson, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 269.

Стратегиите на надвладување бараат секвенционална промена - едната акција и претходи на другата. Терминирање на стратешката акција да се надмудрат конкурентите е битна кога доаѓа до поместување во животниот циклус на гранката од настанувањето во фазата на зрелост. Тоа се постигнува со набљудување во вистинско време од позиција на високо перципирана вредност на позицијата на ниските трошоци за испорака и навремено инвестирање во подобрување на процесот пред да се прифати формулата како стандардна. Ако брзо би се појавила нова формула, претпријатието не би успеало да ја амортизира опремата, бидејќи истата технолошки застарува.

Проактивната стратегија на надвладување е потребна кога ќе дојде до транзиција на гранката од фаза на раст во зрелост, што карактеризира поголем број на гранки, каде што растот на цените се идентификува како самоуништување. Додека **стратегијата на предупредување** се смета како соодветна за масовниот пазар, проактивната е фокусирана на специфичните пазарни сегменти на кои што високо перципираната вредност може да му понуди на пазарот повеќе начини - од едноставната формула на подмладување до подмладување на целата грнака.

Се смета дека постојат **три детерминанти на конкурентска предност**¹²⁷.

Првата е предност која што се стекнува **со диференцирање** (квалитетот на производот и услугите, имиџот на марката и релевантната цена).

Втората е предност **во трошоците** (трошоци по единица производ, трансакциски трошоци, издатоци за маркетинг и општи трошоци).

Третата е **маркетинг предност** (пазарното учество, свесноста за марката, дистрибуција и покриеност со производот).

Значи, покрај стекнувањето со конкурентската предност, по пат на трошоци и диференцирање, што е вообичаено во литературата, се додава како трет начин на **маркетинг предноста**.

¹²⁷ Horgren T. C. et al. (2002), Introduction to Management Accounting, twelfth edition, Prentice Hall International, Boston.

ГЛАВА VI

6. ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ПРОЦЕНКА НА ПАЗАРНИТЕ МОЖНОСТИ ЗА ГРАДЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ

6.1. ПРОЦЕС НА ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПАЗАРНИТЕ МОЖНОСТИ

Денес, во овие брзи промени, успешноста на конкурентноста на претпријатијата зависи од нивната умешност за усогласување на нивните способности за производство или вршење на услуги во согласност со променливите барања, односно потребите на пазарот.

Тоа, всушност, се заснова на слободното одлучување на претпријатијата за тоа што ќе произведуваат, односно какви производи ќе произведуваат, од една страна и изборот на купувачите што ќе купат на пазарот, односно дали ќе ги купат тие производи, од друга страна.

Потрошувачката, односно купувањето на стоката која што се нуди и се бара на пазарот е последица на голем број фактори како што се: цените на самите производи, нивниот квалитет, бројот на заинтересирани купувачи, нивниот доход, барањата, очекувањата, цените на останатите производи, времето, вкусовите, модата итн.

Само ако **произведувачите го понудат она што купувачите го сакаат, им треба и очекуваат да го добијат од нив, ќе дојде до размена која води како кон сатисфакција на потрошувачите**, така и кон **остварување на добивка на претпријатијата**.

Претпријатијата, за да создадат *атрактивна понуда* која ќе овозможи успешна размена, *потребно им е не само осознавање на своите можности и потенцијали, туку и осознавање на потребите и барањата на купувачите, како и бројните елементи* (поединецот, организација, и институцијата) и *факторите* (економските, политичките, социолошките, технолошките, еколошките итн.), *кои што делуваат во пазарното производство*.

Денес овој, *современ систем на информирање* го олеснува процесот на донесување квалитетни одлуки од стратешки карактер, кои што водат кон промена на односите помеѓу потенцијалот на претпријатието и потребите на пазарот.

Всушност, улогата и значењето на информациите за идентификување на пазарните можности, е многу голема.

Имајќи го предвид значењето на информациите, денес во литературата се сретнува поимот - **маркетинг известување**. Тоа е систематско прибирање и анализа на јавно добиените информации за конкуренцијата и развојот на пазарната средина¹²⁸.

¹²⁸ Kotler P. and G. Armstrong (2004) Principles of Marketing, tenth edition Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

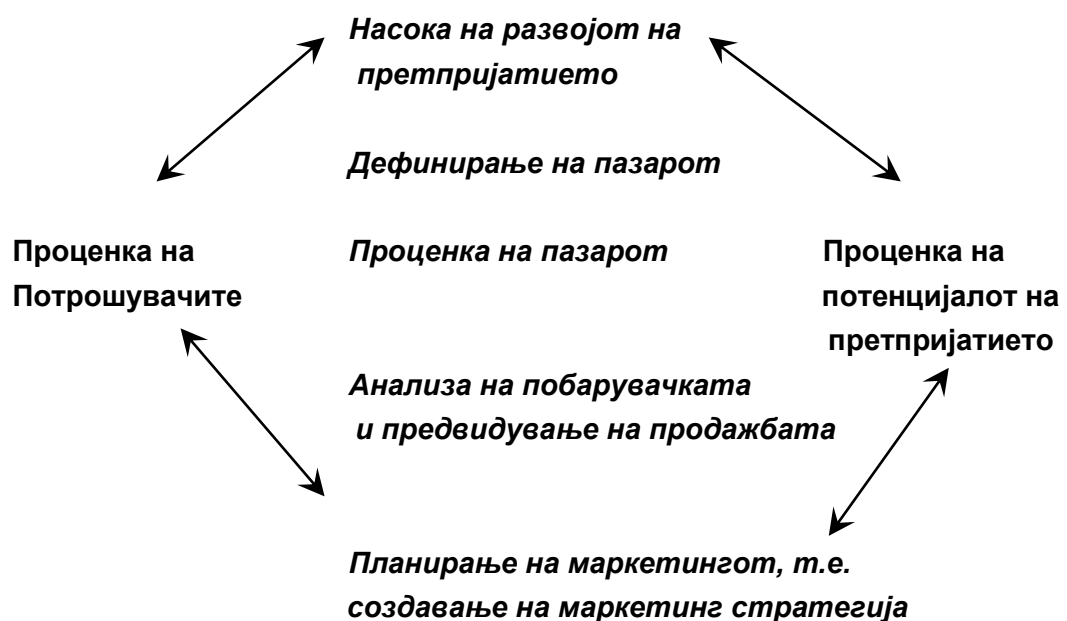
Многу информации можат да се добијат и од вработените во конкурентските претпријатија, како и од дистрибутерите, добавувачите и клучните потрошувачи. Преку информациите се цели да се подобри квалитетот на маркетинг одлуките, да се проценат можните акции на конкурентите и да се добијат навремени сознанија за опасностите и можностите.

Покрај информациите кои се само претпоставка за донесување на квалитетните одлуки, потребно е и располагање со *способност за логично размислување* од страна на маркетинг менаџментот, за да се добијат соодветни заклучоци од расположливите информации.

За да се разбере пазарот, потребно е да се дефинира ширината на пазарот на производи, да се анализира структурата на пазарот и конкуренцијата, да се процени како ќе се менува пазарот во иднина, да се предвиди големината на пазарот и стапката на промени¹²⁹.

Идентификување на пазарните можности на претпријатието врз **објективна основа** е основна претпоставка за остварување на рационалната стратегија на пазарните активности на претпријатијата.

Постојат различни гледања на процесот на идентификување на маркетинг можностите. Така, според еден конзистентен пристап, процесот се состои од неколку меѓусебно поврзани етапи, меѓу кои посебно се истакнуваат следниве пет¹³⁰: **Насоката на развојот на претпријатието, Дефинирањето на пазарот, Проценката на пазарот, Анализата на побарувачката и предвидувањето на продажбата, Планирањето на маркетингот, т.е. создавање на маркетинг стратегија и сл.** (Слика 6.1.).



Слика 6.1.: Идентификација на пазарните можности врз објективна основа¹³¹

¹²⁹ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2006) Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN , Boston..

¹³⁰ Assaell H. (2985), Marketing Management, Strategy And Structure, Kent Publishing Company, Boston.

¹³¹ Assaell H. (2985), Marketing Management, Strategy And Structure, Kent Publishing Company, Boston.

Насоката на развојот на претпријатијата се одредува со мисијата и визијата, т.е. целта на претпријатијатието. За да се изберат вистинските цели и задачи за маркетингот, како работна функција (оддел) на претпријатието, потребна е **стратегиска визија**. Всушност, **стратегиска визија** не е само начин на размислување, туку и рамки во кои што би требало да се бараат решенијата за остварување на стратешката визија на претпријатието.

За соодветно утврдување на можностите, потребно е во другата етапа да се **дефинира пазарот**. Тоа може да биде пазар на кој што претпријатието веќе ја извршува маркетинг активност или кој што е цел на неговите маркетинг активности. Акцентот мора да се стави на **прецизното одредување на границата на целниот пазар и неговите карактеристики**.

Проценката на пазарот се врши врз основа на потенцијалот за растот, критичните фактори на успехот на него, ризиците, како и потребните маркетинг напори за да се оствари посакуваното пазарно учество.

Во **фокусот** на истражување на пазарните можности се ставаат три значајни сегменти и тоа:

- **Потрошувачите и идентификација на нивните потреби;**
- **Проценката на средината и**
- **Потенцијалот на претпријатијата.**

Потрошувачите и идентификација на нивните потреби се основата на маркетинг истражувањата. Без познавањето на потребите не е можно да се создаде концепт на производите кои ќе ги задоволат нивните потреби. Концептот на производите е добар, доколку оценката на претпријатијата е позитивна. Тоа е основната претпоставка за дефинирање на целниот пазар.

Проценката на средината е база за добивање информации за сите нејзини елементи и фактори (оперативните и макро средината).

Проценката на **Потенцијалот на претпријатијата** ги опфаќа сите фактори и способности на претпријатијата: **ефективно и ефикасно да ги задоволат потребните на целниот пазар**. Проценката на потенцијалот, во суштина, се сведува на способноста да се даде соодветна понуда. Мора да се земат предвид сите потенцијали со кои што располага претпријатието.

Анализата на побарувачката и предвидувањето на продажбата би требало да укаже дали претпријатието ќе оди на експанзија на пазарот за постоечки производи, подобрување на постоечките производи или воведување нови производи во производната програма. Всушност, **Анализата на побарувачката и предвидувањето на продажбата** е појдовна претпоставка за создавање на маркетинг стратегија.

Врз атрактивноста (или неатрактивноста на пазарот) влијаат голем број фактори, кои можат да се групираат во три групи и тоа: **пазарните фактори, интензитетот на конкуренцијата и пристапот на пазарот**¹³²

¹³² Best J. P. (2004), Market-Based Management, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Кај **пазарните фактори** најбитна е големината на пазарот, кај **интензитетот на конкуренцијата** најбитен е бројот на конкурентите и ценовниот ривалитет, а кај **пристапот на пазарот** на расположливоста на каналите на продажба и умешноста за нивно користење.

Работното подрачје, пред сè, е одредено по категоријата на купувачите, чии што потреби претпријатието планира да ги задоволи со своите работни активности. За прецизно дефинирање на работното подрачје, неопходно е да се прецизираат и функциите на купувачите кои претпријатието со своите производи и услуги планира да ги задоволи. Секако дека и технологијата како начин на кој што потребите на купувачите се задоволуваат се битна детерминанта на работното подрачје. Претпријатието мора да настојува да го усогласи својот потенцијал (производ/услуги) со барањата на купувачите (пазарот).

Планирањето на маркетингот, односно создавање на маркетинг стратегија е основен фактор за објективно идентификување на *пазарните можности*. Всушност, претпријатието за да може да се одржува на променливиот пазар, мора **да ја антиципира непредвидливата иднина**, преку подготовка за користење на можности како и соочување со опасностите како што тие ќе се појават.

Во соочувањето со непредвидливата иднина, треба да се следи генералната насока, да се согледуваат можностите и опасностите, да се чуваат изворите во резервите, да се биде подготвен за соочување, а кога ќе се јават можности или опасности, да се нападне со сите сили¹³³.

За **идентификување на можностите** неопходна е информациската основа. Потребно е да се добијат релативно сигурни одговори на прашањата: кои можности постојат, кои од нив претпријатието би требало да ги користи и на кој начин е можно тоа да се направи. Додека за да се добијат некои информации не е тешко, сепак, за некои други е потребно да се создаде истражувачки проект, а со тоа и истражувачки тим.

Врз карактерот и времето на појавата на пазарните можности на претпријатието влијаат голем број фактори, вклучувајќи ја и еволуцијата на технологијата, развојот на потребите на потрошувачите, политиката на државата, промените на пазарот на капитал и т.н. Златните можности обично се јавуваат како резултат на фактори надвор од контролата на претпријатието¹³⁴.

Претпоставката на успехот е да се влезе рано на пазарот и да се оствари трајна предност во трошоците.

При проценка на атрактивноста на пазарот (пред сè, преку проценка на атрактивноста на сегментите или нишките), потребно е да се вреднува типот на купувачи, нивните потреби и можните начини тие да се задоволат. Особено битно е разбирањето на нивните мотиви за купување, односно, што е тоа што влијае на нивната подготвеност и способност да купуваат и во која мера нивните потреби до сега или сега се задоволени од други претпријатија.

¹³³ Sull N.D. (2005) Strategy as Active Warning, Harvard Business Review September.

¹³⁴ Sull N.D. (2005) Strategy as Active Warning, Harvard Business Review September.

Покрај овие битни фактори неопходно е да се развие цел процес на идентификување на пазарните можности, за правилно градење на маркетинг стратегија на претпријатието.

6. 2. МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ И ПРОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГ СРЕДИНАТА

Маркетинг истражувањето и проценката на **маркетинг средината** (т.е. средината каде се реализираат маркетинг активностите) опфаќа истражување и проценка на големиот број **контролирани, делумно контролирани и неконтролирани** фактори кои што се манифестираат како можности и опасност за претпријатието во остварување на неговите цели.

Всушност, маркетинг истражувањето е една од основните задачи на стратешкото управување со маркетингот. Зашто, **стратешкото управување со маркетинг активностите** претпоставува постојано следење на случувањата во средината, за да се констатира поттикот и ограничувањата за растот и развојот на работните активности на претпријатието.

Усогласувањето на потенцијалот на претпријатието со барањата на средината е претпоставка на работниот успех на претпријатието. Претпријатието мора да ја прилагоди својата понуда на барањата на средината и континуирано да врши проактивно прилагодување на програмата на маркетинг активностите.

Анализата на средината има повеќе цели. Пред сè, треба да се разберат сегашните и потенцијалните промени во средината. Акцентот е на информациите за стратешките одлуки. Претпријатието, со оглед на својата позиција во производството, мора да избере индикатори (оперативни мерила на варијаблите, т.е. променливите фактори на средината) кои што ќе ги следи. Врз основа на тоа, се избираат трендовите (систематските варијации на индикатори во времето), кои што посебно ќе се изучуваат. При тоа, во фокусот се воочувањата на главните придвижувачи на промените во средината.

Анализата на средината се набљудува како процес на следењето на состојбата и промените во неа, за да се идентификуваат сигналите за можностите и за опасностите кои што можат да влијаат на способноста на претпријатието да ги оствари своите цели.

Влијанието на пазарот е способноста на претпријатието да влијае на динамиката на пазарот преку трошоците, цените, преференците на потрошувачите, брзината и насоката на промените на пазарната ситуација. Тоа е поврзано со висината на добивка која што се остварува, што ја прави способноста на влијанието на многу важни прашања за менаџментот на претпријатието.

Маркетинг средината се состои од многубројни учесници и фактори кои влијаат на способноста на претпријатието да создава и одржува успешни

транзакции и односи со своите целни пазари¹³⁵. При анализата на акросредината треба да се диференцираат микро и макро средината.

Микро средината се состои од учесниците во непосредната средина на претпријатието, кои што влијаат на неговата способност да го опслужува целиот пазар (претпријатието, добавувачите, посредниците, купувачите, конкурентите, публиката, односно јавноста).

Макро средината се состои од главните општествени фактори кои влијаат врз сите учесници во микро средината. Тоа се демографски, економски, физички, технолошки, политичко/правни и социокултурни.

Претпријатијата различно се однесуваат во средината: постојат оние кои што прават системот да функционира – влијаат на промените во средината; постојат и оние кои што даваат скроман придонес, но настојуваат средината максимално да ја искористат, а постојат и претпријатија кои што се за промена, но на начин како што тие ја сфаќаат. Секогаш постојат претпријатија кои иницираат идеи да се подобри состојбата на средината. Постојат и такви кои што се засолнуваат за да се заштитат од промената во средината.

Исто така, во литературата се сретнува мислење за постоењето на три средини и тоа¹³⁶ :

- **интерна,**
- **оперативна и**
- **макро средина.**

Оваа поделба се базира врз перцепцијата на варијаблите на средината како и на оние кои што можат, делумно и можат и не можат да ги контролираат своите страни на претпријатието

Интерната средина ја сочинуваат работните функции во претпријатието. Акцентот се става на остварувањето на синергија во интерниот микс на средината, за да се обезбеди конкурентност со пазарните можности (нови или модифицирани можности за производи и нови или модифицирани промени на маркетинг миксот).

Оперативната средина се состои од стејкхолдери на претпријатието, односно поединци, групи и организации, кои што директно или индиректно влијаат на остварување на целите на маркетинг активностите на претпријатието (купувачите, добавувачите, дистрибутерите итн.). Потребно е да постои конзистентност на оперативната средина со пазарните можности.

Макро средината ја вклучува економската, технолошката, социјалната, правната, политичката и конкурентската средина. Тоа се основните компоненти на миксот на макро средината. Исто така, би требало да се обезбеди конзистентност помеѓу миксот на интерната средина и миксот на оперативната средина. Помеѓу нив би требало да постои комплементарност.

Работниот успех на претпријатието несомнено зависи од меѓуодносот на претпријатието и средината. Од средината на претпријатието се добиваат потребните информации за тоа да се ориентира на задоволување

¹³⁵ Kotler P. (1988), Marketing Management, sixth edition, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.

¹³⁶ Park C. W. and G. Zaltman (1987), Marketing Management, The Dryden Press, Chicago.

на идентификуваните пазарни можности. Тоа е начин да се намали степенот на неизвесноста и да се подобри квалитетот на стратегиските одлуки.

Мноштвото интеракции се реализираат помеѓу различните средини. Тоа е причина да се избегнува набљудувањето на средината како серија на неповрзани цели. Маркетинг менаџментот мора да анализира и да реагира проактивно на промените во однос на трите средини со маркетинг можностите за претпријатието.

За правилна и посеопфатна анализа на маркетинг средината, секое претпријатие би требало да се потпира на STEP и SWOT анализите.

PEST - анализата ги опфаќа сите фактори на дејствување кои се групирани во четирите групи фактори на екстерната средина и тоа: политичко-правните (**P**), економските (**E**), социолошко-културните (**S**) и технолошките (**T**).

SWOT - анализата односно анализата на **силните** и **слабите страни** на претпријатието, т.е. на интерната средина на претпријатието, како и **можностите** и **опасностите** за претпријатието во екстерната средина е од интерес како во анализата на интерната, така и во анализата на екстерната соработка.

Двете анализи се корисни да би се согледала средината и местото на претпријатието во неа¹³⁷.

Најголем број претпријатија во фокусот на анализа на средината ја ставаат анализата на гранката во која ги извршуваат своите работни активности. Целта е да се констатираат маркетинг можностите на целиот пазар и соодветно да се согледаат клучните фактори на успехот.

Клучните фактори на успехот од една страна ја определуваат улогата на маркетингот во миксот на работните функции, при формулирањето на стратегијата на претпријатието, а од друга страна го идентификуваат комбинирањето на инструментите на маркетингот, за да се оствари соодветна понуда кога ќе се формулира маркетинг стратегијата.

Маркетинг истражувањата и проценката на средината на маркетинг активностите на гранката особено се фокусираат на: големината, т.е. структурата на гранката преку која се согледува можноста на инпутите и аутпутите и структурата на трошоците, со посебен акцент на трошоците за маркетингот, како и трендовите во гранката и можностите за растот на гранката.

Гранката се дефинира како група на претпријатието кое што произведува производи кои се слични и со извесни тесни разлики помеѓу еден и друг производ. Нешто подобра е дефиницијата која што е ориентирана на потрошувачите, со што се преферира терминот пазар, а не терминот гранка.

Пазарот е комуникациски контакт или место (простор или замислен простор или контактна комуникација) каде контактираат, односно се договараат (се среќаваат) продавачите и купувачите да извршат размена. Или, поедноставно кажано, пазарот може да се сфати како место (замислено место или контакт) каде што купувачите кои имаат потреби се среќаваат со продавачи кои имаат производи, кои што им овозможуваат да се задоволат потребите.

¹³⁷ Blythe J. (2001), Essential of Marketing, second edition, Prentice Hall/Financial Times, London.

Изборот на пазарот е клучна стратешка одлука, затоа што со тоа имплицитно се дефинира подрачјето на основните активности на претпријатието.

Претпријатието, во согласност со идниот тек на случувањата, може проактивно да ја менува својата пазарна ориентација. Тоа се ориентира на пазарите и на пазарните сегменти кои што се во експанзија и на кои што се остваруваат натпросечни добивки. Промените во пазарната ориентација тесно се поврзани со промените во производната програма. Новите производи треба да бидат во рамнотежа со потребите на пазарот, како и со потенцијалот на претпријатието. **Не треба да се сфати дека пазарот постојано е статичен, туку треба да се знае дека тој е проактивен, каде претпријатија се ориентираат на неговите услови или, пак, креираат нови услови, а со тоа и нови пазари.**

Не е едноставно да се предвидат промените во средината и нивното влијание на односот помеѓу пазарните можности и способностите на претпријатијата да ги искористат. Различни елементи и фактори на средината влијаат на пазарните можности во различно време и со различен интензитет.

За стратегискиот маркетинг потребно е внимателно воочување на сите сигнали кои укажуваат на можните промени во гранката. Предвидувањето е став на веројатноста во идните трендови и случувања. Точноста на предвидување во голема мера е функција на веројатноста на појавата која што се предвидува.

За маркетинг менаџментот од посебно значење се методите со кои што се идентификуваат и интерпретираат стратешките сигнали.

Тоа се рани предупредувања во средината која што укажува на природата и насоката на промените на екстерната средина. Кога ќе се согледаат сигналите, потребно е да се оценат дали се позитивни или негативни за претпријатието. Доколку бројот на потрошувачите и обемот на нивното купување се зголемува, како и стапката на добивка на гранката, а бариерата на влезот во нејзе е висок, тогаш стратешките сигнали се позитивни и обратно.

Критичните информации за оценување на позициите на претпријатието се информациите за добивката (величината и односот со другите претпријатија) за пазарното учество (дали е тренд на опаѓање или на пораст), во односот на стапката на растот на претпријатието и пазарот и дали конкурентската позиција се подобрува или се влошува. Врз основа на таквите информации можно е поадекватно да се оценат пазарните можности и потребната способност на маркетингот да ги искористи.

Анализата на промените во средината може да се изврши со користењето на следните постапки: 1) Да се изберат влијателните фактори на средината кои имаат особено значење за стратегија на претпријатието; 2) Да се изберат изворите на сигурни информации за нив; 3) Да се изврши проценка на методите и техниките на предвидување кои што се користат; 4) Да се вклучат добиените информации и стратешкиот процес (создавање и

спроведување на стратегија, односно одлучување и акции) и 5) Да се следат и да се преиспитаат критичните аспекти на добиеното предвидување¹³⁸.

Анализата на средината мора да биде континуирана и објективна, заради правилно реагирање на претпријатието.

6.3. ПРОЦЕНКА НА ПАЗАРОТ ЗА ПРАВИЛНО НАСОЧУВАЊЕ НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

Проценката на пазарот е неопходност за правилно насочување на маркетинг активностите, а со тоа и основен фактор за успешноста на препријатијата. Доколку тоа не се прави, често се случува многу познати и на изглед успешни претпријатија „одеднаш“ да прикажат загуба. Тоа, всушност, се случува заради тоа што пазарот доживува промени, а претпријатието продолжува да ги работи истите работи, на истиот начин на кој што ги работело. Значи, претпријатието неадекватно ги следи и ги разбира промените кои што се случуваат на пазарот.

Секој производител треба да знае дека, произведените производи (предмети и сл.) ќе донесат **приход** за претпријатието дури кога ќе се продадат и ќе се наплатат. Сè дотогаш тие се само **трошок** за претпријатието. Кога доаѓа до промени на пазарот, со цел да се излезе во пресрет на барањата на потрошувачите, многу претпријатија прават грешка при адаптирањето кон барањата на потрошувачите, настојувајќи работите да ги направат подобри наместо поинакви.

Во тој поглед производителите мораат да ги познаваат барањата на различните видови пазари, а со тоа да се прави разлика меѓу нив.

Како попознати видови пазари се јавуваат: **турбулентните** и **стабилните**, како и **комплексните** и **едноставните**¹³⁹.

Турбулентни пазари се оние пазари каде брзо, односно турбулентно се менуваат состојбите, како од самата побарувачка, така и од самите пазари, а со тоа и од потрошувачите. Тие пазари ги имаат следните карактеристики:

- вкусовите и бројот на потрошувачите често се менуваат;
- карактерот на конкуренцијата се менува често и брзо;
- пазарот подлежи на брза и флексибилна сегментација;
- типовите и бројот на канали на дистрибуција се менува брзо;
- понудата на вредности се менува често и брзо;
- се јавува носење на брзи одлуки како од страна на потрошувачите, така и од страна на производителите и
- модните трендови се почести и различни.

¹³⁸ Pearce II J. A. and B. R. Robinsin Jr. (1988), Strategic Management, third edition, IRWIN, Homewood, ill.

¹³⁹ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2006) Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston.p.99.

Стабилни пазари се оние пазари кои се одликуваат со релативна стабилност на речиси сите состојби. Како нивни поизразени карактеристиките се:

- бројот на потрошувачите и нивните вкусови се релативни;
- сегментацијата на пазарите е релативно стабилна и многу ретко и бавно се менува;
- конкуренцијата е релативно иста и подолго не се променува;
- бројот и типот на каналите на дистрибуција бавно се менува;
- понудата на вредности се менува значително во времето;
- носењето на одлуки како од страна на потрошувачите, така и од страна на производители е релативно стабилно и
- модните трендови се релативно постабилни и подолги.

Комплексни пазари се оние пазари кои се одликуваат со релативна комплексност на состојбите. Поизразени нивни карактеристиките се:

- бројот на потрошувачите е релативно голем и нивните вкусови се релативно комплексни;
- постојат повеќе сегменти;
- постојат повеќе извори на конкурентност;
- има повеќе канали на дистрибуција;
- постои комплексност на понудите на вредности, која што го опфаќа миксот на производите, услугите и атрибутите на марките;
- процесот на одлучување на потрошувачите може да биде комплексен и да вклучува повеќе лица;
- барањата на потрошувачите се релативно различни и др.

Едноставни пазари се оние пазари кои се одликуваат со релативна едноставност. Се одликуваат со следните карактеристики:

- бројот на потрошувачите е релативно мал;
- постојат еден или два сегменти;
- застапена е мала конкурентност;
- постои еден канал на дистрибуција;
- постои единствена понуда на вредности околу суштината на производот или услугата;
- процесот на одлучување е едноставен и вклучува мал број на луѓе;
- барањата на потрошувачите се едноставни и др.

Општо погледнато, денес, во овие услови на работење, претпријатијата сè помалку се соочуваат со консолидиран (униформиран) пазар, каде што барањата на потрошувачите вообичаено, сè повеќе се слични со фрагментираниот пазар (кој што е поделен на повеќе помали пазари со посебни барања).

Причини за фрагментирањето на пазарот се: **разликите во вкусовите, варијациите во техничките стандарди, разликите во културата, малите трошоци за влегување во гранката, високите трошоци за излегување од гранката.**

Начините на консолидирање на фрагментираниот пазар се: да се стандардизираат производите со ниски трошоци, стеснување на конкурентите, рационализација на производните капацитети, како и зголемени маркетинг излегувања. Против фрагментацијата во современото производство треба да делуваат силите кои што ја водат конкуренцијата (воедначеност на пазарите), како што се општествено-економските фактори и информациската технологија¹⁴⁰.

Во создавањето на одредена гранка посебно влијание има и пазарот и технологијата. Растот на побарувачката овозможува постоење на едно или повеќе претпријатија кои што ги подмируваат идентификуваните потреби на пазарот. Сè додека постои платежно способна побарувачка, дотогаш и гранката е атрактивна за постоечките и евентуално новите претпријатија. Маркетинг напорот на постоечките претпријатија е најзначаен и во проширувањето на пазарот и во зајакнувањето на гранката.

Технологијата, исто така, придонесува за создавање и еволуција на гранката, зашто самото производство и самата реализација на производот е во зависност како од маркетингот, така и технолошкиот капацитет.

Во тој поглед, разбирањето на случувањата во гранката и навременото прилагодување и влијанијата, мора да се следи еволуцијата на пазарот по пат на следење на животниот циклус, не само на производите, туку и на технологијата.

За секое претпријатие од посебно значење е да го процени времето кога би требало да премине на повисоко технолошко ниво на развој. Тоа мора да го проучува развојот на технологијата не само во својата, туку и во сродните гранки. Врз основа на тоа, се проценува дали очекуваните промени ќе претставуваат закана или можност за претпријатието. Кај сите технолошки предвидувања во фокусот е временскиот период во кој што се очекува појава на нова технологија, специфични карактеристики на технологијата, како и веројатност на случувањата на пропратните појави поврзани со технологијата.

Менаџментот на претпријатието често пати се соочува со проблеми, неможност на осознавање и контролирање на средината и неможност за сигурно предвидување.

Менаџментот треба да настојува преку подобрувањето на системите на информации да го намали ризикот во работењето на претпријатието, а истовремено и да ја намали неизвесноста и процентот на ризиците при носењето на маркетинг одлуки, посебно на оние кои што имаат стратешки карактер.

Менаџментот на пазарно ориентираното претпријатие мора да го согледува значењето на чувствителноста на пазарот преку собраните информации, со цел правилно да ги насочи стратегиите.

Тој мора да ги идентификува најзначајните случувања во интерното и екстерното окружување за состојбите на работните перформанси и на пазарот за наредните неколку години, како и тие случувања да се позиционираат на матрицата според проценетата вредност на случувањата на нивните ефекти на претпријатието. Менаџментот мора да доаѓа до информации за

¹⁴⁰ Bradley F. (1995), Marketing Management, Providing Communicating and Delivering Values, Prentice Hall Inc., London. p.233.

потрошувачите, добавувачите и конкурентите и да ги предвидува идните активности.

Предвидувањето е неопходно за големиот број активности, потреби и влијанија. Тоа е неопходно за да се состави буџетот на финансирањето на маркетинг активностите на претпријатието. Како позитивното така и негативното отстапување од предвидувањата, води кон подобро разбирање на пазарот. Предвидувањето помага не само на стратешкото планирање на маркетинг активностите, туку и на другите работни функции¹⁴¹.

Предвидувањето е проценка на идните побарувања што купувачите веројатно ќе ги направат во дадениот збир услови.

За да се процени побарувачката, а со тоа и продажбата, би требало да се оди во три етапи: 1) Предвидување на средината; 2) Предвидување на гранката и 3) Предвидувања на продажбата на претпријатието.

За предвидување обично се користи методата на сценарио која му овозможува на претпријатието доволно конзистентен поглед на очекуваната иднина. Значењето на сценарито е што овозможува комбинирање на меѓусебната на влијанието на големиот број фактори на средината, врз основа на кои што е можно да се идентификуваат пазарните можности на претпријатието. Преку изработката на повеќе алтернативни сценарија претпријатието има поголеми можности за тестирање на стратешките опции.

Тие даваа поширока верзија на алтернативните случувања, подобро се согледуваат можните активности кои што би требало да се поддржат или да се избегнат. Со тоа претпријатието добива пошироки сознанија за случувањата, кои што не би можеле да се предвидат во случај на изработка само на една проекција за идниот тек на случувањата и се развиваат размислувања за идните случувања на начин кој овозможува што подобро да се идентификуваат можностите и опасностите за претпријатието.

Сценариото овозможува да се вреднуваат сите предложени алтернативи и при тоа да се селектираат и да се намали бројот на можните алтернативи на предвидувањето на иднината на претпријатието на прифатлив број алтернативи. Предвидувањето е поквалитетно кога има поголем број алтернативи за иднината и истите се редуцираат на неколку суштински и реално остварливи.

За подобро да се процени пазарната иднина на претпријатието, потребно е да се согледа пазарното учество на водечките претпријатија во пооделните гранки. Величината на гранката се мери со вредноста на продажбата или со количината на продадените производи во календарската година. Потребна е внимателност во предвидувањето на стапката на растот на пазарот, посебно кога се работи за т.н. зрели гранки. Битна информација за оценка на можностите е дали стапката на растот ќе се забрзува или ќе се успорува. Растот на гранката на зрелоста или опаѓањето, бараат различно стратешко реагирање на претпријатието.

Послениот чекор во идентификација на целниот пазар е да се утврди побарувачката за производите од претпријатијата на целните пазарни сегменти. Анализата на побарувачката е начин за проверка на целниот пазар,

¹⁴¹ Lehman R. D. and R. S. Winer (2002), Analysis for Marketing Planning, fifth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN. p. 181.

дали истиот е доволно голем за настап на него, дали можат да се остварат целите на маркетинг активностите и сл.

Постапката за предвидување на пазарот за правилно насочување на маркетинг активностите, обично се состои од следниве фази:

- Да се утврди бројот на потенцијални потрошувачи на целниот пазар;
- Да се дефинира географската територија и да се процени потенцијалниот борј на потрошувачи во нејзе;
- Да се согледа кои фактори делуваат ограничувачки на потрошувачката база на целниот пазар;
- Да се процени просечниот број на купувачи по потрошувач во една календарска година;
- Да се согледа колкав е бројот на вкупните купувања на географското подрачје во календарската година;
- Да се проценат постоечките цени и
- Да се процени пазарното учество на претпријатијата и тенденцијата на нивното движење (расте или опаѓа) и какво е влијанието на конкуренцијата¹⁴².

При проценката на атрактивноста на пазарот и гранките се јавуваат повеќе проблеми. Проценките на потрошувачите се јавуваат во производите, а гранките се идентификуваат по производите кои што ги продаваат. Пазарите и гранките можат да се дефинираат на неколку нивоа на анализи: генеричка категорија, класа на производи и тип на производи. Избраното ниво за посебна анализа може да има важни импликации на стратешкото планирање на маркетинг активностите.

Преку преширокото дефинирање на гранката или пазарот, аналитичарот може да ги предвиди важните интеракции на гранките на поединечни пазарни сегменти, или за поединечни класи, или за типови на производи.

Доколку, пак, гранката или пазарот се дефинира премногу тесно, тогаш потешко е аналитичарот да го превиди потенцијалниот развој на конкуренцијата.

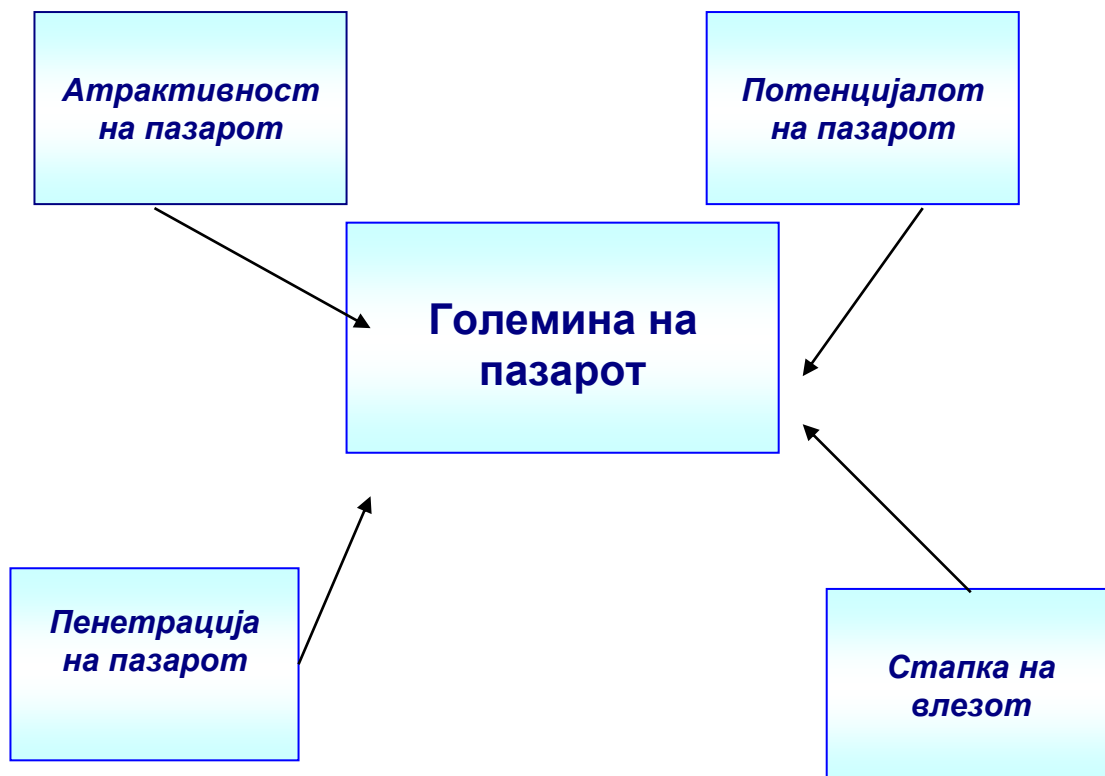
Кога се користи нивото на класи на производи, често се јавува ист тип на проблеми, затоа што вклучените производи во анализата опслужуваат различни пазари или пазарни сегменти. Типовите на производите се дел од класата на производи и вклучуваат производи кои што се технички слични, и покрај тоа што можат да варираат по изгледот и цената. Најголем број претпријатија го избира тоа ниво на анализа. Тој тип е повеќе чувствителен на пазарните промени. Фокусирањето на потребите на потрошувачот помага подобро да се дефинира пазарот¹⁴³.

Може да се рече дека врз големината и растот на пазарот влијаат четири битни фактори и тоа:

¹⁴² Hiebing G. R. and S. W. and S. W. Cooper (2003), The Successful Marketing Plan, third edition, Mc Grow-Hill, New York. p.129.

¹⁴³ Mullins W. J., O.C. Walker Jr. and H.W. Boyd Jr. (2003), Marketing, Mc Grow-Hill Company, London. p. 5/5.

- 1) *Атрактивноста на пазарот* – максималната привлечност на потрошувачи заради понудите на пазарот при одреден временски период;
- 2) *Потенцијалот на пазарот* – максимален број потрошувачи кои што влегуваат на пазарот при дадената дефиниција на опслужениот пазар;
- 3) *Пенетрација на пазарот* – вкупен број потрошувачи кои што влегле на пазарот во специфичен временски период и
- 4) *Стапката на влезот* – стапката по која што новите потрошувачи влегуваат на пазарот.



Слика 6.2.: Фактори на влијание врз големината и растот на пазарот

Во основа, големината на пазарот зависи од големината на побарувачката. А, пак, големината на побарувачка ја прават постоечките потрошувачи, плус новите потрошувачи со нивната куповна моќ (нивниот износ на купување).

Врз стапката на растот на пазарот особено се диференцираат четири влијанија и тоа: 1) влијанието на потрошувачите, 2) влијанието на производите и 3) пазарното влијание (Слика 6.3.)

<div> <div>Развој на пазарот</div> <div>↓ Влијателни фактори</div> </div>		
	Бавен развој на пазарот	Забрзан развој на пазарот
Влијание на потрошувачите		
<ul style="list-style-type: none"> Чувство на потреба Согледан ризик Иновативност Начин на одлучување 	Мало Висок Мала Групи	Големо Низок Голема Поединци
Влијание на производитите		
<ul style="list-style-type: none"> Релативна предност Релативни трошоци Комплексност Леснотија на користењето 	Минимална Високи Екстензивна Тешка	Значајна Ниски Минимална Лесна
Пазарното влијание		
<ul style="list-style-type: none"> Согледување Можност за продажба Маркетинг напор 	Не гледаат Не можат да продадат Минимален	Лесно се гледа Лесно се продава Екстензивен

Слика 6.3.: Сили кои што влијаат на стапката на растот на пазарот

Од карактерот на тие влијанија зависи дали растот на пазарот ќе биде спор или забрзан. Кога се набљудуваат пазарните влијанија, посебно внимание би требало да се обрне на стратегискиот маркетинг напор, бидејќи тој има посебна улога врз растот на пазарот.

За претпријатието од најголемо значење е да се утврди функцијата на реагирање на пазарот на поединечни инструменти од маркетинг миксот. Потребно е експлицитно или имплицитно да се утврдат односите помеѓу нивото на користење на секој инструмент и агрегатната продажба и пазарот. Тој однос корисно е да се изрази графички или математички, но не треба да се заборави дека реагирањето е резултат на индивидуалните процеси на одлучувања и дека добиените вредности тешко можат да се изразат. Добрата анализа на реагирање почнува со разбирањето како одлуките за купување на индивидуалните потрошувачи под дејство на влијанието на инструментите на маркетингот. Кога ќе се комбинираат акциите од индивидуите, се добива појасно агрегатно реагирање на пазарот. Сепак, тука треба да се знае дека индивидуалниот процес на одлучување, заради големиот број причини, се

менува во времето. Тоа, секако, за последица го има агрегатното реагирање на пазарот.

За да се идентификуваат компетенциите кои што се потребни за да се креира вредноста за пазарот, некои автори препорачуваат дека треба да се почне од пазарното ниво и да се утврди што пазарот навистина сака¹⁴⁴. Потоа да се усогласат барањата на екстерното и интерното окружување. Исто така, потребен е и истражувачки проект во кој подетално ќе се: 1) опише дадениот пазар, 2) карактеристиките на пазарот да се преведат во пазарна побарувачка, 3) да се поврзе пазарната побарувачка со стратегијата и да се акцентира неопходноста за да се подмири побарувачката и 4) да се идентификуваат компетенциите.

Претпријатието треба да го оцени својот релевантен пазар (кој што го сочинуваат, како примарната, така и селективната побарувачка) и го дефинира потенцијалот на својот целен пазар за, врз основа на неговото мерење и анализа на рентабилноста, да би можело да ја дефинира маркетинг стратегијата.

6.4. ПРОЦЕНКА НА КОНКУРЕНЦИЈАТА НА ПАЗАРОТ

За правилно и рационалното формирање на маркетинг стратегијата на претпријатието потребно е да се направи проценка на конкуренцијата преку нејзино сеопфатно познавање како на постоечката, така и на потенцијалната.

Проценката на конкуренцијата на пазарот претпријатието ја врши врз основа на многубројните податоците за пазарното учество и рентабилноста на учесниците, т.е. другите претпријатија од дејноста, за кои што мисли дека му се сериозни конкуренти или дека имаат потенцијали да му бидат конкуренти во блиска иднина. При тоа, од посебно значење е попрецизно да се процени силата и слабоста на конкурентите, за да се согледа реалниот потенцијал за остварување на стратешката визија.

Како **прва фаза** во анализата на конкуренцијата е **идентификувањето на конкурентите**. Па, во **фокусот на внимание** треба да бидат претпријатијата кои што се идентификуваат како **конкурентни** или **потенцијални конкуренти**.

Конкурентите се идентификуваат врз основа на сличностите со претпријатието во смисла на технологијата, користената стратегија за понуда на производите и сл. Исто така, идентификувањето и класифицирањето на конкурентите се врши врз основа на побарувачката и перцепираните атрибути од страна на потрошувачите. Имено, се мисли дека поголемо внимание треба да се обрне на конкурентите кои што се перцепирани како конкуренти од страна на потрошувачите.

При проценката на конкуренцијата, потребно да се согледа, појавувањето на евентуално новите конкуренти, за да се создадат бариери за нивни влез во гранката. Исто така, во подрачјето на дејноста на претпријатието можат да влезат други претпријатија со диверсификација на

¹⁴⁴ Aaker A. (1984), Strategic Market Management, John Wiley and Sons, New York. p.535.

своите производи. Конечно, со додавањето на новите линии и комплементарни производи, на пазарот се јавуваат нови конкуренти.

Затоа е потребно **да се идентификуваат новите конкуренти**. Тие, обично, можат да се појават од четири извори: 1) претпријатија кои што конкурираат на пазари по соодветни групи на поврзани производи, 2) претпријатија кои се одликуваат со производи со поврзани технологии, 3) претпријатија кои што имаат веќе ист пазар на целта со соодветен водечки производ и со други производи и/или 4) претпријатија кои што конкурираат на другите географски региони со слични производи.

Влезот на новите конкуренти на пазарот е веројатен кога истите ќе констатираат дека:

- а) постоечките претпријатија имаат висока стапка на добивка;
- б) идните можности на растот на пазарот се атрактивни;
- в) сега не постојат посериозни бариери на влезот на пазарот;
- г) конкуренцијата е ограничена на едно или неколку претпријатија и
- д) стекнувањето на еквивалентна или подобра конкурентска положба над постоечките претпријатија е изводлива¹⁴⁵.

Kotler ја нагласува потребата од анализа на конкуренцијата за нејзино подобро познавање, бидејќи **„маркетингот првенствено е цивилизирана форма на војна каде што многу битки се добиваат со зборови, идеи и дисциплинирано мислење“**¹⁴⁶. Па, затоа, маркетиншката стратегија на конкурентите треба добро да се проучи.

Тој го нуди моделот на анализа на дејностите по кој што е потребно да се анализираат базичните услови на понудата и побарувачката. При тоа треба добро да се познава структурата на гранката.

Структурата на гранката ја сочинуваат неколку димензии: бројот на продавачи, диверсифицирање на производите, бариерите на влегувањето, мобилноста, бариерите на излез и стеснување, структурата на трошоците, вертикалната интеграција и степенот на глобализација. Структурата на гранката го условува начинот на однесување на претпријатијата во користењето на инструментите на маркетингот и формирањето на понудите за целинте пазари.

Маркетинг концептот на конкуренцијата по Kotler не гледа на претпријатијата кои што произведуваат исти производи (концептот на конкуренцијата на гранката), туку на претпријатијата кои што настојуваат да ја задоволат истата потреба на група потрошувачи. По него, тоа е повеќе стратегија на едно претпријатие со слични стратегии за другиот, тој е поголем конкурентски ривалитет помеѓу нив. Конкурентски ориентираното претпријатие е она чии што акции се базично диктирани од конкуренцијата (акција и реакција).

Исто така, во литературата се јавува мислење кое што конкуренцијата не ја третира како „цивилизирана форма на воената акција“, туку како битен

¹⁴⁵ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2006) Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston..

¹⁴⁶ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2006) Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston..

елемент на средината која што непосредно влијае на стратешката одлука на претпријатието¹⁴⁷. Тоа не мора да биде типичен непријателски однос помеѓу претпријатијата. Ставањето акцент на учеството на пазарот како целна функција, ги изедначува условите на пазарот со играта со нулта сумата што ја акцентира дилемата на добивка или загуба. Тоа е основа за набљудување на конкуренцијата како своевидна „цивилизирана“ војна. Идеите за синергијата во управувањето со маркетингот и улогата на конкуренцијата се тесно поврзани. Конкуренцијата може да делува врз подобрување на резултатите на претпријатието на пазарот на два различни начини. Прво, конкуренцијата често придонесува кон експанзија на вкупната побарувачка на гранката и/или намалувањето на трошоците на маркетингот по единици – делејќи ги маркетинг трошоците на експанзијата. Второ, на претпријатието му овозможува да собере многубројни маркетинг напори на конкуренцијата. Претпријатието добива знаење од експериментите и искуствата на конкуренцијата.

Park и Zaltman¹⁴⁸ тврдат дека создавањето на маркетинг стратегијата, како реакцијата против конкуренцијата, не е во заедно со пазарната ориентација. Конкуренцијата би требало да се третира како извор на информации, за да се подобри способноста на претпријатието за подобро опслужување на потрошувачите. Според нив, „учењето пред работата“ може да биде подобро отколку „да се учи работејќи“, односно претпријатието добива дополнителен извор на искуства со проучувањето на конкуренцијата и нејзиното искуство.

<div>ЕВОЛУЦИЈА НА ГРАНКАТА</div> <div>→</div> <div>↓АСПЕКТИ НА КОНКУРЕНТНОСТА</div>	НАСТАНУВАЊЕ	РАСТ	ПРЕСУДНА ФАЗА	ЗРЕЛОСТ	ОПАЃАЊЕ
ЦЕНОВНА КОНКУРЕНТНОСТ	Мала	Мала	Нормално мала, средна, а може и голема	Нормално мала, средна, а може и голема	Може да варира од мала до голема
ЛОЈАЛНОСТ НА МАРКИТЕ	Мала	Мала	Голема	Голема	Може да варира, но сепак е голема
ОПШТА РЕАЛНОСТ	Мал	Мал	Голем	Среден, а може да биде и голем	Може да варира од мал до голем

Слика 6.4.: Конкурентски ривалитет во текот на еволуцијата на гранката¹⁴⁹

¹⁴⁷ Park C. W. and G. Zaltman (1987), Marketing Management, The Dryden Press, Chicago.

¹⁴⁸ Park C. W. and G. Zaltman (1987), Marketing Management, The Dryden Press, Chicago.

¹⁴⁹ Hayes H. M. et al. (1996) Business Marketing, Global Perspective, IRWIN, Chicago.

Паралелно со пручувањето на конкуренцијата, неопходно е да се познава и концептот на животниот циклус на гранката и на производот.

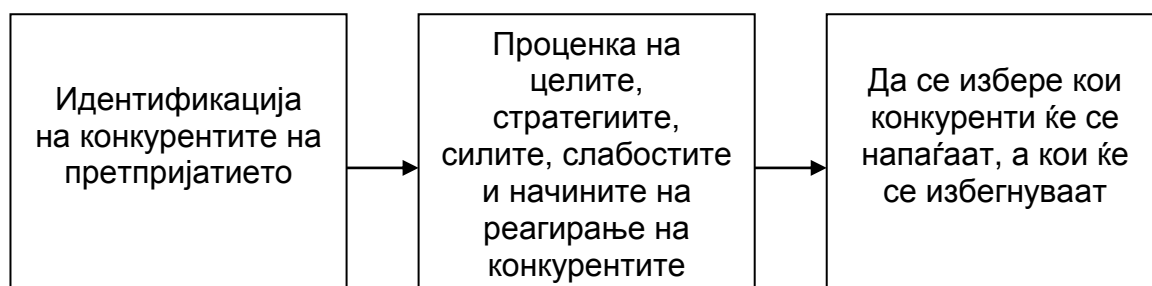
Всушност, концептот за животниот циклус на гранката е тесно поврзан со концептот за животниот циклус на производите. Но, тука постојат и разлики кои се однесуваат на временскиот хоризонт и фокусот.

Фокусот кај анализата на животниот циклус на производот е на пазарот и на неговото реагирање на маркетинг стратегијата.

Главниот фокус кај анализата на животниот циклус на гранката е вперен на конкурентите и на нивното однесување. Секако, однесувањето на конкурентите е под влијание на карактеристиките на пазарот како и на технолошките промени.

Концептот на животниот циклус на производи е доброто објаснување на еволуцијата на конкуренцијата во некоја дејност. Конкуренцијата се менува со времето. Претпријатието мора да ја согледа основата на која што се конкурира, а тоа е осознавањето на согледувањата и вреднувањата на понудите на различните претпријатија од страна на потрошувачите. Од посебно значење е да се согледаат границите на конкуренцијата и како, во рамките на нив, претпријатијата меѓусебно конкурираат.

На претпријатијата им се сугерира да го избегнуваат „конкурентското слепило“, а тоа значи да не се согледува дека поголема опасност се латентните отколку постоечките конкуренти. Најчесто конкурентите се идентификуваат со нивото на гранката.



Слика 6.5.: Фази во анализата на конкурентноста¹⁵⁰

Конкурентска маркетинг стратегија е онаа која што јасно го позиционира претпријатието во однос на конкурентите и му овозможува да ја оствари најсилната можна конкурентска предност. Затоа е потребно да се знаат целите на конкурентите, нивните стратегии, јаките и слабите страни и очекуваното реагирање.

Во поново време се говори и за конкурентската споредба со најдобрите конкуренти (benchmarking). Всушност, **benchmarking** е процес на

¹⁵⁰ Kotler P. and G. Armstrong (2004) Principles of Marketing, tenth edition Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

споредување на производите и процесот на претпријатијата со најдобрите конкуренти или водечките претпријатија во другите гранки да пронајдат начини за да се подобри квалитетот и перформансите.

Претпријатието стекнува предност над конкурентите нудејќи им на потрошувачите поголема вредност било по пат на пониски цени или давајќи поголема добивка која што ја оправдува повисоката цена. Конкурентите различно реагираат, некои не реагираат брзо и остро затоа што мислат дека нивните потрошувачи се лојални, а некои знаат, но немаат потребен потенцијал за тоа.

Миграцијата на вредностите го опишува процесот на отстапување на потрошувачите од купувањето на производите заради застареност на дизајнот на производот и нивните ориентации на новиот производ кој што нуди супериорна вредност (на пример, напуштањето на машините за пишување и преориентирање на компјутери).

Антиципирањето на миграцијата на вредности е битен аспект на пазарно придвижувачките стратегии. Зашто, миграцијата на вредностите може да ја загрози категоријата на производите, претпријатието или целата гранка. И покрај тоа што предвидувањето на таквиот карактер, ширината и времето на миграцијата е тешко, многу е важно за претпријатието да го направи тоа. Концептот на миграцијата на вредностите става акцент на потребата за учење на организацијата и проактивната промена на стратегијата да се раѓа на ситуацијата на миграција на вредностите¹⁵¹.

Конкурентите можат да се класифицираат на различни начини. Според едно мислење постоја три класи на конкуренти¹⁵²:

- 1) **Јаки во однос на слабите.** Некои претпријатија се насочени на соочување со слабите конкуренти, затоа што се потребни помалку средства. Но, не значи дека јаките конкуренти немаат некои слабости. И тие имаат свои слабости.
- 2) **Блиски и оддалечени** (односно: слични и различни). Пример претпријатијата од дрвната индустрија конкурираат меѓу себе (значи, тие се блиски, односно слични). Но, исто така, нивната пазарна моќ може да биде загрозна од претпријатијата на пластика или алуминиум кои произведуваат исти производи како што се столици, маси и сл. (значи, тие се оддалечени, односно различни).
- 3) **„Добар“ во однос на „лош“.** Добрите конкуренти се придржуваат кон правилата на играта. Лоши се оние кои што пробуваат да го купат пазарното учество, а не да го стекнат. Дури тие настојуваат и да го нарушуваат еквилибриумот на гранката. Се мисли дека треба да се подржуваат добрите, а да се напаѓаат лошите конкуренти.

Исто така, постои мислење дека при создавањето на стратегија за конкуренција би требало да се обрне внимание на четирите проблеми: 1) да се убедат потрошувачите на својот сегмент дека марката на претпријатието е најдобра (конкуренција со формата на производот); 2) да се убедат потрошувачите дека формата на производот е најдобра (конкуренција со

¹⁵¹ Gravens W. D. and N. E. Piercy (2006) Strategic Marketing, seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston. p. 73.

¹⁵² Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J.

категоријата на производот); 3) да се убедат потрошувачите дека категоријата на производот е најдобра (генеричка конкуренција) и 4) да се убедат потрошувачите дека задоволувањето на базичните потреби од страна на претпријатието е многу важно. Менаџерот би требало да одлучи колкав процент од буџетот ќе се вложи во решавање на тие проблеми¹⁵³.

Другата импликација на конкуренцијата е дека би требало да се биде селективен во фокусот на конкуренцијата, затоа што изворите се ограничени.

Три фактори кои битно влијаат на одлуката со која што конкурентите би требало да бидат во фокусот на претпријатието се: 1) временскиот хоризонт за кој што се работи планот (пократок или подолг рок); 2) фази во животниот циклус на производот, кои што се релевантни за производот и 3) стапката на промени во технологијата. Во краток рок, конкуренцијата би требало да биде дефинирана врз база на формата и категоријата на производот, а во подолг рок на сите четири нивоа. Во претходните фази на животниот циклус на производите, конкуренцијата би требало широко да се дефинира. Истото тоа би требало да се направи доколку промената на технологијата е брза.

Конкурентската предност изразена во стратегиската позиција која што претпријатието ја има на пазарот, со процесите кои што ги користи или физичката активност која што ја поседува, не е долго одржлива. Динамиката на конкуренцијата на пазарот често резултира со ерозија на изворите на конкурентската предност, доаѓа и заради промените во преференциите на потрошувачите. Тој вид промени може значително да ги намали предностите создадени со диференцирањето на производите или пониските цени во однос на конкурентните претпријатија.

Главните конкуренти на претпријатијата се во неговата стратешка група. Тие изработуваат слични производи по слични цени наменети на иста категорија на купувачи. Разбирливо е дека ривалството помеѓу нив понекогаш е многу интензивно, што ја загрозува позицијата на поединечни претпријатија во групата. Колку што стратегиите се послични на претпријатијата во стратешката група, толку е поголем степенот на ривалство помеѓу нив.

¹⁵³ Bradley F. (1995), Marketing Management, Providing Communicating and Delivering Values, Prentice Hall Inc., London.

ВТОР ДЕЛ

РАЗВИВАЊЕ НА ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ПРЕФЕРИРАНИ ОД МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА

ГЛАВА VII

7. РАЗВИВАЊЕ НА ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВОЈ НА НОВИТЕ ПРОИЗВОДИ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

7.1. СТРАТЕГИСКА МАРКЕТИНГ ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА НОВИТЕ ПРОИЗВОДИ

7.1.1. Развивање на креативна и балансирана програма за развој на нови производи

Заради остварување на конкурентска предност секое претпријатие треба да располага со **програмата за развој на новите производи**.

Всушност, во **програмата за развој на новите производи** потребно е да се прошири портфолиото на новите производи и да се воспостави баланс помеѓу **континуираните (инкременталните)** и **дисконтинуираните (радикалните)** иновации.

Претпријатието би требало да настојува да создаде таква програма која што е ориентирана на постојано континуирано **иновирање** и подобрување на постоечките производи во производната програма.

Поимот **иновирање** може да се сфати како „правење нешто ново или извршување промена во нешто веќе утврдено“ или „имплементирање нови работи или методи“ и сл.

Секоја иновација е детерминирана со **идејата** да ја поддржува стратешката насока, да се вклучува во постоечката структура на претпријатието и да одговара на способностите на претпријатието¹⁵⁴.

Всушност процесот на иновација, во практиката, често се поврзува со процесот на нов производ.

Сепак, кога се зборува за **иновацијата** треба да е знае дека тој поим е комплексен и е составен од три компоненти или фази и тоа: **инвенција, иновација и дифузија**¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Bean R. and Rutherford (2002), The Business of Innovation, AMACOM, New York. p.7.

Инвенцијата (односно, **идејата** или **креативноста**) претставува концептирање нова идеја или креирање нови можности за нови или подобрени производи/услуги, односно процеси во работењето.

Зборовите **креативност (инвентивност)** и **иновативност** често пати се помешуваат или се користат како синоними, иако помеѓу нив постојат разлики.

Значи, **креативноста (инвентивноста)** е активен процес во кој што настануваат, се раѓаат, односно се креираат новите идеи.

Концепцискиот **модел на креативноста (идејата)** при создавањето на новите производи (иновации) и маркетинг програмите треба да ги имаат предвид:

- **битните димензии на пазарната ориентација,**
- **позиционираниот предност и**
- **перформансите на претпријатието**¹⁵⁶.

Иновацијата е **опредметување на идејата во производ** или во услуга, или **примена на нешто ново** во општа употреба. Притоа, за инвенцијата да премине во втората фаза (иновација), потребно е да биде прифатена од пазарот.

Иновацијата, како **активност на предметување на идејата, вклучува воведување новитети, нови производи, односно примена на нешто што не постоело како такво или воведување на нешто ново.**

Дифузијата подразбира широко прифаќање на иновацијата од другите претпријатија и започнување со имитирање и дифузија на иновацијата од страна на конкурентите. Како резултат на имитацијата и дифузијата доаѓа до стандардизација на производите, односно процесите и во нивна широка примена во економијата.

Често, во практичните изговори, овие три компоненти **инвенција, иновација и дифузија** се поимаат како **иновативност**.

Оттаму, **иновативноста** се дефинира како **генерирање на новите идеи и нивно спроведување и примена во праксата.**

Иновативноста треба да биде процес на креирање на вредноста што е еволутивен процес кој се движи напред, по пат на циклусот на варијација, селекција и одржување, еволуирајќи континуирано во насока на креативните вредности.

Иновативноста на претпријатието е нова суштинска способност да завладе и да ја одржува холистичката динамика на креирање на вредноста, со која што се користат можностите на промените, генерализирајќи ги новите идеи и нивното спроведување во пракса.

Во зависност од тоа како се развиваат иновациите, се прави разлика помеѓу „**креативни**“ и „**адаптивни**“ **иновации** во претпријатието.

¹⁵⁵ Joseph Schumpeter: The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, 1934 и Daniel D. Roman, Joseph F. Puet, Jr.: International Business and Technological Innovation, North - Holland, New York, 1983, pp. 249-250.

¹⁵⁶ Subin I. and J. P. Worsman (2004) Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Firms, Journal of Marketing. p.118.

Креативните иновации се однесуваат на способноста на претпријатието да развие „потврд“ **output** - т.е. иновација која што се применува и се реализира преку опипливи и технички системи на претпријатието, обично во форма на **нови производи и методи за производство**. Тие се наменети за потрошувачите.

Адаптивните иновации се однесуваат на способноста на претпријатието да набави и да користи нови идеи, претежно преземени од надвор или од гранката, со прифаќање и прилагодување на тие идеи, или промените да се извршат во управувачкиот систем на претпријатието или во односите помеѓу елементите на тој систем.

Адаптивниот пристап кон иновирањето најмногу се однесува на подрачјето како што е стратегијата, процесот на управување и процесот на работните операции и активности. Тоа може да се изврши во форма на нови стратегии, нови имиџи или со измената на репутацијата на претпријатието, новата организациона структура или новите односи со другите организации за конкурентската или техничката предност.

<p>ТВРДА ИНОВАТИВНОСТ →</p> <p>↓ МЕКА ИНОВАТИВНОСТ</p>	ИНОВАТИВНИ	ОГРАНИЧЕНО ИНОВАТИВНИ
ИНОВАТИВНИ	Вистински иноватори	Прилагодливи иноватори / меко ориентирани иноватори
ОГРАНИЧЕНО ИНОВАТИВНИ	Креатори /тврдо ориентирани иноватори	Неиноватори

Слика 7.1.: Квадрантна типологија на иновативноста на претпријатието¹⁵⁷

Вистинските иноватори се претпријатија кои што воведуваат нови производи и постапуваат различно, за да ги надвладаат конкурентите. Тие се долгорочно ориентирани со акумулираното искуство и експертизата. Постојано ги менуваат правилата на игра и создаваат радикални („тврди“) иновации за постоечките и новите пазарни сегменти.

¹⁵⁷ Jin Z. et al. (2004) Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors, Journal of Strategic Marketing, December 2004. p.258.

Креатор иноватор е претпријатието кое што е способно да создаде и произведе нови производи или процеси на производство и успешно да ги замени старите без внесување промени во начинот на кој што се управува со претпријатието. Тие претпријатија се фокусирани кон пронаоѓање нови начини за поефикасно да ги задоволат потрошувачите со видливи иновации.

Прилагодливи иноватори се претпријатија кои ги карактеризира прилагодливост во иновативноста, односно прифаќаат иновации кои што се управувачки или рационални. Тоа се претпријатија што го рedefинираат своето работење и/или се фокусираат на подрачјата на кои што конкурентите вршат превид. Можат да бидат во состојба да го нападат лидерот, доведувајќи ги во прашање нормите на праксата во гранката. Најважно е тие претпријатија тоа да го работат без помош на радикалните „тврди“ иновации.

Неиноваторите се претпријатија кои што не создаваат ништо ново и не успеваат да го променат начинот на управување со претпријатието. Тие се за континуитет. Кога ќе се јават сериозни проблеми, мора да се оди на радикални промени.

Претпријатијата кои се **иноватори** имаат подобри работни перформанси од претпријатијата кои што не се иноватори.

Исто така, претпријатијата што се ангажирани во двата типа иновативни активности („креативните“ и „адаптивните“), имаат подобри перформанси од претпријатијата кои што се ангажирани само во еден тип иновативност¹⁵⁸.

Маркетинг стратегијата за **оведување на новиот производ на пазарот** има три битни дела. *Првиот* дел го одредува **целниот пазар**, го планира позиционирањето на производот, продажба на пазарното учество и целната добивка за првите неколку години. *Вториот* дел се однесува на ставот за **планираната цена**, дистрибуцијата и буџетот на маркетингот за првата година. *Третиот* дел прави став во кој што се опишува планот на **долгорочна продажба**, целната добивка и стратегијата на маркетинг миксот¹⁵⁹.

Претпоставката за успех е **креативноста во дизајнирањето** на новиот производ и **поддршката на новиот производ од сите работни функции на претпријатието**. Кај производите кои што не можат успешно да се диференцираат, потребна е поддршка за снижување на трошоците, за да може да се конкурира на нив.

Реинженерингот и реорганизирањето на програмата за развој на новите производи се неопходни за да се подобри стапката на успехот на новите производи. Неопходно е да се знае кои критични фактори се основни за успехот, а кои не се. Затоа е потребно **benchmarking** (конкурентско споредување) со сите кои се мислат дека се најдобри постоечки и потенцијални конкуренти. Всушност, потребен е поширок поглед на детерминантите за успех на новиот производ.

Битните димензии на пазарната ориентација ги опфаќа: ориентацијата кон потрошувачите, ориентацијата кон конкуренцијата и интерфункционалната координација.

¹⁵⁸ Jin Z. et al. (2004) Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors, Journal of Strategic Marketing, December. p.263.

¹⁵⁹ Kotler P. and G. Armstrong (2004) Principles of Marketing, tenth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.p.322.

Резултатите од истражувањата покажуваат дека првата димензија на пазарната ориентација, **ориентацијата кон потрошувачите**, позитивно влијае на двата перформанси на новите производи и ефективната на маркетинг програмата.

Ориентацијата на конкуренцијата придонесува кон подобрување на перформансите на новите производи и ефективната на маркетинг програмата, но не во голема мера.

Интерфункционалната координација придонесува за подобрување на креативноста, затоа што овозможува поефикасно решавање на проблемите поврзани за новите производи и маркетинг програмата.

Развивањето на креативна и балансирана програма за развој на нови производи на претпријатијата им овозможуваат: подобра позициска предност, изразување на перформансите на претпријатијата и подобрување на иновативноста.

Позициската предност ја чинат: пазарниот потенцијал, технолошката турбулентност и големина на претпријатието. Всушност, овие варијабли можат и да се контролираат.

Перформансите на претпријатието се изразуваат преку: релативното пазарно учество, релативната продажба, релативниот принос на инвестицијата, релативната профитабилност и остварување на целите.

Иновативноста на производот се мери во односот кон претпријатието и кон средината. Новоста се мери со односот кон степенот на фамилијарноста со **новите** производи, како и со поврзаната технологија и целните пазари.

Како **нов производ** може да се третира оној: 1) кој дотогаш не се произведувал во таков дизајн и функционалност; 2) кој што се базира на технологијата која што порано не е користена во гранката; 3) кој што има влијание или е причина за значајни промени во гранката; 4) кој е прв од таков вид на пазарот и 5) кој ќе стане препознатлив за широк круг потрошувачи.

Новиот производ го вклучува прилагодувањето, подобрувањето и зајакнувањето на постоечките производи и/или производство и системите на дистрибуција, со што се разликува од инкременталниот,

Конкурентската предност мора да се гради и да се одржува на пазарот. Одржувањето предност со текот на времето, всушност, се остварува со инкременталното подобрување на линиите на производите и нивното проширување. Секако, тоа не смее да биде на штета на дисконтинуелните иновации во претпријатието. Лимитите на инкременталните иновации се дадени во димензиите на дисконтинуелната иновација. Обновнувањето на производната програма се врши по пат на креирање на потполно нови фамилии на производи и работи.

За успехот на програмата за развој на новите производи посебна улога има **топ менаџментот** на претпријатието. Топ менаџментот треба да ја спроведува програмата, да ја преземе одговорноста за поефикасно и поефективно извршување.

7.1.2. Улогата на иновациите за подобрување на перформансите на претпријатието

Емпириските истражувања покажуваат дека постои директен и позитивен однос помеѓу **иновациите** и **перформансите** на претпријатијата.

Иновациите стануваат значаен фактор не само за растот, туку и за опстанокот на претпријатијата, кои што се соочуваат со интензивната конкуренција и неизвесноста.

Исто така, иновациите придонесуваат врз успешноста во пазарната ориентација на претпријатието и добивање подобри перформанси со тоа. Впрочем, односите помеѓу *иновациите* и *перформансите на претпријатието* се високо корелативни¹⁶⁰.

Всушност, иновациите се резултат од креативноста и иновативноста на кадрите.

Иновативноста се дефинира како способност за креирање и воведување на нови: процеси, производи и идеи во претпријатието. Истражувањата покажуваат дека пазарната ориентација има значаен позитивен ефект врз иновативноста.

И самата пазарна ориентација и конкурентната способност, како дел од културата на претпријатието, се манифестира преку три димензии и тоа преку: *нови производи, процеси и идеи*.

Следењето на пазарната ориентација особено е важно при менувањето на преференците на потрошувачите, при ширењето на рамката на потребите и барањата и при постоење на притисок за нудење на нови производи на пазарот, односно развивање на иновативност на претпријатието.

Иновативноста е поголема ако пазарната ориентација е *зајакната со ориентацијата на учење*. Утврдено е дека претприемачката ориентација е битен придвижувач на иновативноста.

Задачата на менаџментот е да ја создава и да ја зајакнува културата на претпријатието кое што ги обединува учењето, пазарната и претприемачката ориентација.

Базичната претпоставка е дека *пазарната ориентација придонесува кон поголема креативност и иновативност на претпријатието*. Развојот на креативните идеи се манифестира во *иницирање на нови идеи*, а со тоа и создавање нови производи и ефективна маркетинг програма, што се смета за основа на иновативната стратегија.

Кога се говори за *иновации* од аспект на маркетингот, обично се мисли на двата вида на иновации: *технички* и *управувачки* иновации.

Техничките иновации се однесуваат на производите, услугите и технологијата на производните процеси, односно на сè што е поврзано со производот или со производниот процес.

¹⁶⁰ Hult M.T.G. et al. (2004) Innovativeness: Its Antecedence and Impact on Business Performance, Industrial Marketing Management, No 33.

Управувачките иновации се однесуваат на организационата структура и на управувачките процеси директно, а индиректно на сите работни процеси во претпријатието.

Перформансите на претпријатието можат да бидат повеќе условени од усогласеноста помеѓу различните типови на иновации отколку со секој тип посебно.

Емпириските истражувања укажуваат дека пазарната ориентација придонесува кон зајакнување на иновативноста на претпријатието која, пак, влијае на работните перформанси¹⁶¹.

Се мисли дека **добрите перформанси, пред сè, се резултат на определувањето на претпријатието на тотална сатисфакција на потрошувачите.**

Авторите на истражувањата иницираат дека сите три компоненти на пазарната ориентација (ориентација на потрошувачите, ориентација на конкурентите и интерфункционалната ориентација), даваат придонес кон создавање и на технички и на управувачки иновации.

Културата на пазарната ориентација би требало да ја доведе во врска со иновативната стратегија на претпријатието. Да се биде само **пазарно ориентиран**, или **движен од страна на пазарот**, не е доволно за создавање на конкурентска предност, туку би требало да се обезбеди и **поконзистентно (покомпетентно)** насочување на дејноста на претпријатието.

Компетентноста (конзистентноста) е термин кој се користи во објаснувањето на основата за создавање на конкурентска предност на претпријатието. Всушност, **суштина на компетентноста** треба да се сфати како креативен процес, кој опфаќа комбинација на комплементарна стручност и знаење кое што го поседуваат поединците во групата во претпријатието и што им овозможува работната активност да ја извршуваат на начин на кој што се овозможува јака усогласеност со средината¹⁶².

Значи, не е доволно претпријатието работите да ги извршува добро, туку тоа мора да ги извршува вистинските работи добро и на начин на кој што пазарот тоа го почитува, го прифаќа и вреднува. Заради тоа мора да се врши ревизија и проценка, тргнувајќи од пазарно верифицираните стандарди на поединечни работни функции, за да се идентификуваат силите и слабостите на претпријатието.

Врз основа на анализата на средината која што ги утврдува можностите и опасностите за претпријатието, ревизијата на работните функции утврдува кои сили имаат стратешко значење, а што претставува слабост, односно каде претпријатието е ранливо од акциите на конкурентите на пазарот.

¹⁶¹ Han K. J., N. Kim and R. K. Srivastava (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link, Journal of Marketing, October. p.40.

¹⁶² Hamel G. (1993) The Future of Strategy, European Management Review, No 2.p.8

7.1.3. Развојот на производите како комплексна (мултифункционална) активност

Иако порано преовладувало мислењето дека технологијата е единствен фактор на иновации, сепак, денес е широко прифатено мислењето дека *иновацијата е комплексен процес на кој што делуваат повеќе фактори*, а исто така и дека иновацијата претставува напор на целото претпријатието, а не само на една работна функција. Претпоставката за успешноста на иновацијата е поврзана со способноста и креативноста на менаџментот (менаџерскиот тим).

Развојот на производите е комплексна (мултифункционална) активност. Целите на оваа активност не можат да се сведат само на караткорочна, туку и на долгорочна добивка. Со тоа би се *преферирале оние инвестиции кои што водат кон релативно трајна конкурентска предност.*

Кога ситуацијата на пазарот брзо се менува, акцентот мора да биде ставен на *иновирање*, а не на *имитирање*. Проактивната програма за развој на новите производи не се заснова само на сугестиите на потрошувачите за подобрување на постоечките производи, туку и од осознаената потреба и креативноста на самото насочување на производителите од страна на маркетинг активността.

Мора да се прави разлика помеѓу општите пазарни трендови и барањата и сугестиите на поединечни потрошувачи или група на потрошувачи.

Новите производи со глобални марки овозможуваат голема глобална репутација и пазарно лидерство.

Денес е сè почесто влијанието на продорните иновации (технолошки засновани иновации и пазарно засновани иновации). Поточно, се истакнуваат двата типа на продорни иновации врз основа на нивното засновање на:

1) технолошки засновани иновации и

2) пазарно засновани иновации¹⁶³.

Технолошки заснованите иновации се насочени кон прифаќање и користење на нови и напредни технологии и ја подобруваат користа на потрошувачите во однос на постоечките производи.

Технолошки ориентираните претпријатија својата истражувачко-развојната активност ја насочуваат во развој на новите производи¹⁶⁴.

Пазарно заснованите иновации се насочени на опслужување на постоечкиот главен тек на пазарот. Пазарно заснованите иновации вклучуваат нови и различни технологии и создаваат, обично, нови вредности за потрошувачите. Главните потрошувачи можат да имаат тешкотии во согледувањето и вреднувањето на новите добивки, во поглед на прифаќањето и користењето.

Пазарно ориентираните претпријатија својата истражувачко-развојна функција ја насочуваат кон создавање производи за специфичните потреби на пазарот.

¹⁶³ Zhou Z. K. et al. (2005) The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations, Journal of marketing, April. p.42.

¹⁶⁴ Zhou Z. K. et al. (2005) The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations, Journal of marketing, April. p.55.

Одговорноста на маркетингот како работна функција не е само во пласманот на производот, туку и во помошта на идентификувањето на новите начини за задоволвање на потребите¹⁶⁵.

Се мисли дека **маркетингот, истражувањето и развојот** ја делат одговорноста за формулирањето на целите на новиот производ (Слика 7.2.).

Функционални позиции Димензии	Маркетинг	Истражување и развој
Временска ориентација	Краткорочна	Долгорочна
Периферни проекти	Инкрементални	Продорни
Толеранција на општото	Голема	Мала
Структура на секторот	Одредена	Мала
Бирократска ориентација	Поголема	Помала
Ориентација на другите	Дозволена	Дозволена
Професионална ориентација	Пазар	Наука
Професионална ориентација	Помала	Поголема

Слика 7.2.: Разлика помеѓу маркетингот и истражување и развој¹⁶⁶

Во тој поглед, **маркетингот** често има доминантна одговорност за наоѓање и процена на новите примени за производите и технологијата, за разрешување на проблемите на потрошувачите и сугерирање на програмата за поддршка на новиот производ.

Истражувањето и развојот имаат доминантна одговорност за долгорочно насочување на истражувањата, држењето чекор со развојот на новите технологии и дефинирањето на дизајнот на новите производи¹⁶⁷.

Тоа упатува на заклучокот дека маркетингот и истражувањата во развојот на новите производи се меѓусебно зависни. **Иновацијата**, за да биде рентабилна, потребно е да ја користи **маркетиншката стручност**.

Инвенцијата може да биде резултат на моменталната идеја на генијалецот (односно иноваторот), или на многу долго и трпеливо истражување, додека успешната иновација претпоставува голем број синхронизирани и разработени активности во претпријатието и неговата соработка со организации и институциите во производството и општеството.

¹⁶⁵ Kotler P. (1988), Marketing Management, sixth edition, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.p.718.

¹⁶⁶ Griffin A. and J. R. Houser, (1996), Integrating R&D and Marketing: a Review and Analysis of the Literature, Journal of Product Innovation Management, No. 13. p. 196.

¹⁶⁷ Griffin A. and J. R. Houser, (1996), Integrating R&D and Marketing: a Review and Analysis of the Literature, Journal of Product Innovation Management, No. 13. p. 192.

Во долг рок инвестициите придонесуваат за зголемување на продуктивноста на трудот, додека во краток рок, посебно во фазата на воведување на нови производи и процеси, доаѓа до пад на продуктивноста.

Заради тоа не може да се рече дека инвестирањето секогаш е фактор за успех на претпријатието.

На сликата 7.2. е дадена сложеноста на процесот на усогласување на маркетингот и истражување и развој во создавањето на програмата за развој на новите производи.

Новата технологија придонесува кон појава на нови производи или процеси и отвора нови пазари.

Познавањето на дометот на технологијата од страна на потрошувачите, битно влијае на нивните барања во производите и услугите.

Технолошките иновации го оспособуваат претпријатието да ја зајакне пазарната ориентација, а во повеќе случаи преку новите технологии се отвораат и потполно нови пазари.

Претпријатијата мора да ги познаваат своите потрошувачи, па со точната и навремена испорака на она што го сакаат потрошувачите, претпријатијата можат да остварат голема добивка¹⁶⁸.

Потрошувачката се набљудува како континуиран процес кој што поврзува повеќе производи и услуги, па за да се обезбеди сатисфакција на потрошувачите, треба да се внимава на неколку принципи и тоа:

- 1) Да се реши проблемот на потрошувачите комплетно, а со тоа истовремено и проблемите и на производите и услугите;
- 2) Да им се овозможи на потрошувачите да не губаат многу време за пронаоѓање на бараните производи, туку тие навремено, правилно и точно да бидат информирани;
- 3) Да се настојува точно да им се исполнуваат барањата на потрошувачите;
- 4) Да им се обезбедат точни информации на потрошувачите, она што го бараат каде и кога сакаат да го најдат и
- 5) Континуирано да се подобруваат решенија за да се намали времето и лутањето на потрошувачите¹⁶⁹.

При создавање нови производи (радикални иновации) се оди на собирање на повеќе информации, се врши анализа, се прават повеќе сценарија и се избираат најневеројатните, па се прави прототип, се лансира на пазарот и при тоа се собираат информации за можното реагирање на потрошувачите¹⁷⁰.

Во циклусот од развојот на новиот производ на претпријатието, својата улога мораат да ја разберат и добавувачите и производителите и потрошувачите и истите можат да соработуваат меѓу себе.

¹⁶⁸ Womack P.J. and D. J. Jones (2005) Learn Consumption, Harvard Business Review, March.p.59.

¹⁶⁹ Womack P.J. and D. J. Jones (2005) Learn Consumption, Harvard Business Review, March.p.61.

¹⁷⁰ Urban L. G. et al. (1994), Premarket Forecasting of Really New-Product Development, Harvard Business Review, November-December. p. 55.

7. 2. СОЗДАВАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВОЈ НА НОВИТЕ ПРОИЗВОДИ

Како клучни детерминанти за успехот на производот како на новите, така и на инкременталните производи, *улога играат четирите фази на програмата за развој на новите производи* и тоа: *стратешко планирање, пазарна анализа, технички развој и комерцијализација на производот*¹⁷¹.

Сепак, покрај овие фази многу значајна е и фазата на тестирање на успехот на секоја активност во фазите. За тоа мора да постојат критериуми врз основа на кои се оценува дали различните задачи се извршени ефикасно.

Критериумите можат да бидат пазарно засновани (прифатеност од потрошувачите, сатисфакција, пазарно учество и сл.), финансиски засновани (точката на прекршување на рентабилитетот, приносот на инвестициите), засновани на производот (перформансите на производите, квалитетот и слично), засновани врз процесот (воведување на време на пазарот и сл.) и засновани врз интуицијата (интуитивни пазарни шанси).

Во фазата на тестирање на производот се оценува дали сè е добро направено. Кај пазарниот тест на прототипот на производот се согледува проценката од страна на потенцијалните потрошувачи. Кога производот едно време е на пазарот, се следи неговиот успех во продажбата во споредба со очекувањата. На подолг рок се вклучуваат и финансиските критериуми.

Во овој поглед, менаџментот прво мора да создава стратегија за развојот на новите производи, при што ќе можат да се следат перформансите за секоја етапа во процесот на програмата за развој на новите производи. Второ, треба да се обрне внимание на проценката на перформансите на секоја етапа. Трето, целиот процес мора да биде пазарно ориентиран. Четврто, перформансите на производот треба да се следат на долг рок¹⁷².

Иако во литературата за развојот на новите производи се сретнуваат поимите **секвенционален** и **симултан развој**, сепак, треба да се прави разлика помеѓу нив¹⁷³.

Секвенционалниот развој е пристап по кој што еден сектор прво мора да ја заврши својата фаза на процесот пред работата да ја препушти на следниот по редослед.

Симултаниот е тимски заснован развој на производи. Тоа е пристап кога различните сектори од претпријатието работат заедно, планирајќи ги фазите во процесот од развојот на производот, за да се заштеди времето и да

¹⁷¹ Song H. X. and N. M. во трудот Critical development Activities for Really New Versus Incremental Products, истакнуваат дека во согласност со теоретските, а посебно емпириските истражувања, **програмата за развој на новите производи** ги опфаќа следниве фази: 1) Стратегиско планирање, 2) Создавање на идеи и нивна проценка, 3) Анализа на пазарните и работните можности, 4) Техничкиот развој, 5) Тестирање на производите и 6) Неговата конкуренција (Song H. X. and N. M. Montoya-Weiss (1988), Critical development Activities for Really New Versus Incremental Products, Journal of Product Innovation Management, No. 15. p.124).

¹⁷² Tzokas N. et al. (2004), Navigating the New Product Development Process, Industrial Marketing Management, No. 33. p. 625.

¹⁷³ Kotler P. and G. Armstrong (2001), Principles of Marketing, ninth edition, Prentice Hall International, London.p.35.

се зголеми ефикасноста. Во тој поглед топ менаџмент тимот му дава насока на проектниот тим.

За правилно спроведување на програмата за развој на новите производи потребно е најнапред да се дефинира маркетинг стратегијата и да се создаде план врз основа на внимателна анализа и прибирање информации во работната средина на претпријатието, а потоа да се пристапи кон спроведување на планот¹⁷⁴, со цел да не се случи импровизација.

Поврзано со тоа и степенот на успехот на пазарот зависи од комплексноста на новиот производ, кој што претпријатието би требало да го развие. Претпријатијата кои што развиваат многу комплексни нови производи, мора да разгледаат поширок спектар на фактори на успехот, наместо претпријатијата кои што имаат едноставни производи.

Исто така, програмата за развој на новите производи мора да ја користи и *стратегијата заснована на времето*.

Стратегијата заснована на времето ги комбинира поврзувањето на вариететите со брзото реагирање на барањата на пазарот. Конкурентот, врз основа на времето, создава висок степен на интерно реагирање и координација помеѓу различните делови на претпријатијата, што овозможува да се согледаат разликите меѓу клучните потрошувачи и да ги прилагодат производите да се задоволат нивните барања. Фокусот е на потрошувачите да им се даде што сакаат и кога тоа го сакаат. Се акцентира поголемиот избор на производи по пониски цени во пократок временски интервал.

7.3. ФАКТОРИ НА УСПЕХОТ НА ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВОЈ НА НОВИТЕ ПРОИЗВОДИ

Успехот на програмата за развој на новите производи често пати зависи од исполнувањето на неколку фактори и тоа од:

- типот на пазарот кој што претпријатието планира да го покрива со своите производи;
- иновативната стратегија;
- степенот на иновативност на новите производи, како тоа го гледаат потрошувачите и
- општата функционална ориентација на претпријатијата (дали технолошки, маркетиншки или балансирано ориентирано).

Независно од временскиот период, битно е да се оствари нивото на очекуваниот квалитет, прифатеност од потрошувачите, сатисфацијата на потрошувачите и нивото на перформансите на производот. Претпријатието мора да го следи остварувањето на перформансите на пазарот, за да утврди дали планираните цели при воведувањето на новиот производ во

¹⁷⁴ Moorman C. and A. J. Miner (1998) The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development, Journal of Marketing, July. p. 3.

производната програма се остварени. Притоа, мора да се земе предвид должината на очекуваниот животен циклус на производот.

Како клучен елемент за успехот на претпријатието се јавува способноста да се создаваат и користат креативни идеи за новите производи, како во маркетинг програмата така и при реагирањето на промените за потребите на пазарот. Поаѓајќи од таа претпоставка, емпириските истражувања на меѓузависноста на пазарната ориентација, креативноста и перформансите и новите производи во претпријатија со висока технологија, покажуваат дека создавањето и развојот на креативните идеи и нивното вградување во новите производи и маркетинг програмата се земаат за суштински елементи на иновативната стратегија барем од неколку причини и тоа:

Прво, **креативноста го мотивира генерирањето на новите идеи** кои што се една од клучните детерминанти на иновацијата. Иновативноста се смета како успешен развој на адаптирање и примена на креативните идеи.

Второ, **креативноста резултира во дефинирањето на производите**, што е важна детерминанта на перформансите на претпријатието. Диференцирањето е услов за конкурентната предност.

Трето, **креативноста овозможува одржлива конкурентска предност**, затоа што изворот кој што е вреден, флексибилен и редок тешко се имитира или субституира¹⁷⁵.

За успешноста на иновативниот потфат битно е претпријатието да се одлучи дали ќе оди на реактивна или проактивна стратегија, а потоа да избира соодветна, со оглед на барањата на пазарот и сопствениот потенцијал¹⁷⁶.

Во основа на реактивната доминација во претпријатијата кои што реагираат на притисоците од средината, а проактивни во претпријатијата кои што реагираат на можностите во средината, поединечните стратегии би требало да се избираат според околностите во кои што се наоѓа претпријатието.

Во претпријатијата вообичаено се мисли дека три фактори се битни за успех на новите производи: **единственоста на производите, карактерот на пазарот и техничката и производната синергија**.

Иновативната ориентација бара добра маркетинг поддршка, инаку производот ќе доживее неуспех. Проектите кои што немаат маркетинг и технолошка синергија, имаат висока стапка на неуспех.

Способноста да се иновира зависи од меѓуодносот на трите фактори:

- 1) способноста да се прифати ризикот;
- 2) рамките на прифаќање на ризикот ја унапредуваат иновативноста и
- 3) способноста да се управува со ризиците по пат на интерактивно учење во претпријатието.

Прифаќањето на ризикот е битно за стратегијата на придвижување на пазарот.

¹⁷⁵ Bean R. and Rufford (2002), The Business of Innovation, AMACOM, New York. p.114.

¹⁷⁶ Urban G. L. et al. (19987), Essentials of New Product Management, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. p. 75.

Организациското учење и способноста за иновација имаат за резултат прибирање на извори кои што можат да ја претстават основата за диферентната предност.

Прифаќањето на ризикот е подготвеност да се превземат акции кои што можат да ја загорзат или да ја зголемат некоја вредност. Претпријатијата кои што го движат пазарот го прифаќаат ризикот, затоа што во понудата имаат производи кои што не се усогласени со барањата на потрошувачите.

Иновативната култура значи стимулативно барање на нови иновативни можности. Иновативноста се гледа или во вредностите на потрошувачите или во работниот систем кој што се користи за испорака на супериорните вредности на потрошувачите.

Како одлучувачки факторите за успех на новите производи се јавуваат: отвореноста за мислења и идеи, поддршка од менаџментот, доброто познавање на пазарот, стратегијата, единствен и супериорен производ, добро комуницирање и координација и добро извршување на технолошките активности.

Многу иновативни производи обично имаат висока стапка на успех, која што се мери со рентабилноста, пазарното учество на домашен и странски пазар, отворањето на нови можности и остварување на целите на продажба и добивка.

Неиновативните производи (модификациите, ревизиите, намалувањето на трошоците и репозиционирањето) обично даваат добри резултати во поглед на приносот на инвестициите и пазарното учество на домашниот пазар. Тие се втори зад многу иновативните производи по други мерила на перформансите, додека умерените иновативни производи се рангираат многу слабо.

Новите производи се битни за успехот, затоа што претпријатијата не можат да зависат само од постоечките понуди на производи за да ги остварат своите работни цели (добивка, обем на продажбата, пазарното учество и др.). При оценувањето на успехот на програмата за развој на новите производи битна е временската димензија. Во краток рок, најбитно е да се лансира комерцијално новиот производ на пазарот во вистинско време. Во другиот рок акцентот е на финансиските перформанси. Ниту претпријатието, ниту истражувачите за успех на новите производи не користат само едно мерило.

Во мерењето на успехот би требало да се прави разлика помеѓу микро нивото или успехот на проектот и макро нивото - придонесувањето на програмата за развој на новите производи на успехот на претпријатието.

Во теоријата и праксата многу е раширено мислењето дека успева она претпријатие кое што прво ќе се појави на пазарот. Според истражувањата на PIMS програмата околу 70% тековни пазарни лидери се претпријатијата кои што биле пионери. Некои, пак, мислат дека нема пионери кои што доживеале неуспех на пазарот. Се стекнува впечаток дека редоследот на влегувањето на пазарот автоматски обезбедува конкурентска предност, а дека сите оние кои што покасно влегуваат се хендикепирани. Сепак, постои мислење дека таквите сфаќања се наивни¹⁷⁷. Во практиката е забележано дека стапката на неуспехот

¹⁷⁷ Tellis J. G. and P. N. Golder (1996), First to Market, First to Full? Real Causes of Enduring Market Leadership, Sloan Management Review, Winter. p. 65.

на пазарот е околу 47%. Таа стапка е поголема кај раните отколку кај пазарните пионери.

Раните лидери се претпријатијата кои што вложуваат на пазарите после пионерите, но го превземаат лидерството на пазарот за време на раната фаза на растот во животниот циклус на производите.

Пазарните пионери обично следат некоја инвенција. Меѓутоа, промените во вкусовите на потрошувачите, технологијата и конкуренцијата бараат претпријатието да ги унапредува своите производи. Долгорочното лидерство бара континуирано иновирање. Претпријатијата не смеат да се плашат да ги канибализираат своите постоечки производи, да бидат задоволни со оствареното и да ги прилагодуваат процесите на воведување на новите производи на пазарот.

За трајното лидерство потребно е претпријатието да води сметка за петте критични фактори на успехот, како што се: *визијата, упорноста, посветеноста, иновативноста и зголемувањето на активата.*

Тие пет фактори се побитни отколку пионерството, како детерминанта на долгорочното лидерство. Имено, да се биде прв со производот на пазарот не е неопходно ниту е доволно за долгорочен успех и лидерство. Стратегијата за влез на пазарот е како и секој план од битката. Првиот удар е потребен, но не е критичен за успехот за подготовката за напад, контранапад, пробивање и консолидација на пазарот.

Успехот на програмата за развој на новите производи зависи и од стапката на дифузија на новите производи. Главните детерминанти на стапката на дифузија се: 1) согледаната компаративна добивка од новиот производ, релативно кон најдобрата алтернатива; 2) согледаниот ризик од потрошувачите - веројатноста на негативниот исход на одлуката за купување; 3) бариерите на прифаќање заради неусогласеноста со вредностите на потрошувачите и сл. и 4) степенот на информираност на потрошувачите и расположивост на производите во каналите на дистрибуцијата.

Овие, како најбитни, фактори би требало да се земат предвид кога се проценува рентабилноста на претпријатието, како резултат на реализацијата на производите кои се резултат на соодветната развојна програма.

ГЛАВА VIII

8. РАЗВИВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПОНУДА НА ПАЗАРОТ ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА САТИСФАКЦИЈАТА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

8.1. СТРАТЕГИСКО РЕАГИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА КОН АНТИЦИПАТИВНИТЕ БАРАЊАТА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Денес, стратегиското реагирање на претпријатијата кон барањата на потрошувачите се наметнува како потреба, со цел да се обезбеди конкурентска предност, а со тоа и поволни деловни резултати, зашто без стратешко реагирање на претпријатието, тешко е да се избегне зајакнатата конкуренција и влијанието на многубројните фактори на сè поширокиот глобален пазар. Во тој поглед, од посебно значење за маркетингот е осознавањето на сè поголемата потреба за иновирање на производната програма и сè побрзото излегување на пазарот.

Во тој поглед, реагирањето преку **стратегиската маркетинг понуда** вклучува услуги, активности или добивки кои што се нудат на пазарот, кои што суштински се неопипливи и не се сопственост на било кој. Најшироката маркетинг понуда вклучува и друго, како на пример, личностите, местото, организацијата, информациите и идеите¹⁷⁸.

При **формулирањето на стратегија**, еден од најзначајните проблеми со кои што претпријатијата се соочуваат е како да се констатираат и класифицираат **потребите на потрошувачите**, односно да се утврдат **потенцијалните потреби** на потрошувачите во дадена ситуација.

Потенцијалните потреби можат да бидат **согледани** и **сè уште несогледани** од страна на потрошувачите.

Потребите кои **што се согледани** од страна на потрошувачите можат да бидат оние кои се **задоволени**, како и оние кои се **незадоволени** со постоечките производи.

Незадоволените потреби претпријатието може да ги задоволи со модифицирање или со репозиционирање на постоечките производи и со развој на новите производ.

Конкурентски пазари со **незадоволени потреби** се оние кога:

- постоечкиот пазар достигнал високо ниво на **заситеност (сатурација)** со дотогашните, т.е. постоечките производи;
- потрошувачите **не се задоволни со постоечките производи** (како од страна на претпријатијата, така и од нивните конкуренти);
- **настануваат нови технологии** кои што значително можат да го променат производниот процес на постоечките производи;

¹⁷⁸ Roney W. C. (2003) Planning for Strategic Contingencies Business Horizons, March-April. p.7.

- настануваат нови општествени трендови кои што го менуваат стилот на живеење на постоечките потрошувачи и

- се создаваат нови меѓународни пазари за производи на домашни потрошувачи, но постојат значајни културни разлики помеѓу тие пазари¹⁷⁹.

Незадоволени потреби обично се појавуваат како последица на следниве извори:

- манифестираните или латентните проблеми кои се јавуваат при постоечки расположливи понуди, што не се добро подмирени со постоечките производи и

- општите промени во средината која што доведува до промена во навиките на потрошувачите.

Кога се работи за промени во средината, се согледуваат некои фундаментални промени во различни аспекти во процесот на потрошувачка. Главните истражувачи методи се скенирање на средината и анализа на трендовите на промените на населението, општеството и технологијата¹⁸⁰.

Денес, посебно се акцентира управувањето со процесот на испорака на вредностите до потрошувачите. Процесот на испорака на вредностите до потрошувачите има три фази¹⁸¹: 1) Дефинирање на вредностите, 2) Развој на вредностите и 3) Испорака на вредностите

Дефинирањето на вредностите многу зависи од способноста за учење на претпријатијата, собирање информации, нивно правилно разбирање, користење и навремено реагирање.

Развојот на вредности зависи од оперативните способности и начините на реагирање на пазарните промени и мотивираноста на вработените да се извршат промените.

Испораката на вредностите вклучува синџир на снабдување и логистика, но ставот на стручноста е на оние кои што даваат услуги кон потрошувачите.

Доколку на пазарот се понуди она што потрошувачот го бара и го очекува, ќе дојде до размена која што води како кон сатисфакција на потрошувачите, така и кон остварување на добивка на претпријатијата.

Воведувањето на новиот производ може да доведе до потенцијални промени во пазарната структура, со креирање на новите добивки или трошоци или со ширење на постоечките добивки¹⁸².

Создавањето на адекватна понуда која што ќе овозможи успешна размена, претпоставува не само познавање на потенцијалот на претпријатието и потребите и барањата на потрошувачите, туку и бројни елементи (поединци, организации и институции) како и фактори (економски, политички, социолошки, технолошки и др.) кои што делуваат во средината.

¹⁷⁹ Rao R. V. and J. H. Steckel (1998), Analysis for Strategic Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass. p.80.

¹⁸⁰ Rao R. V. and J. H. Steckel (1998), Analysis for Strategic Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass. p. 83.

¹⁸¹ Piersey F. N. (1998), Marketing Implementation: the Implication of Marketing Paradigm Weakness for Strategy Execution Process, Journal of the Academy of Marketing Science, No. 3. p. 223.

¹⁸² Shocker D. A. et al. (2004), Product Complements and Substitutes in the Real World: The Relevance of "Other Products", Journal of Marketing, January. p.35.

8. 2. ПРАВИЛНО КРЕИРАЊЕ НА ПОНУДА И ПРАВИЛЕН ПРИСТАП НА ПАЗАРОТ

Денес, во ова современото производство и во овој современ глобален пазар, потребно е правилно креирање на понудата и правилен пристап на пазарот. За да се оствари тоа, мора да претходи плански пристап за прилагодувањето на производната програмата за потребите на потрошувачите. Планскиот пристап е потребен затоа што претпријатието најчесто ја насочува производствената програма во повеќе насоки, а не само во една.

При создавањето на производната програма, претпријатието не би требало да биде ориентирано само на неопходните потреби кои што им се познати, туку и на потрошувачи, како што се промените во технологијата или пазарното однесување. Потребно е да се следат промените во структурата на вкупниот пазар, не само заради разбирање на промените во потребите и барањата на потрошувачите, туку и заради навремено и првично (пред конкурентите) реагирање кон промените во производната програма.

Од посебно значење за работниот успех на претпријатието е неговата умешност да им ги понуди на потрошувачите нивните перцепирани вредности на производите и да им обезбеди вистински пристап до нив, на пазарот. Пристапот на пазарот вклучува цела низа тактички одлуки и акции со кои што се воспоставуваат поблиски контакти со потрошувачите. Претпријатијата кои што се ориентирани на повеќе сегменти, мора да имаат алтернативни пристапи на пазарот.

При креирањето на својата стратегија на понудата на пазарот, претпријатието, има можност да ги согледува и дефинира следниве активности за успешен пристапат на пазарот¹⁸³:

а) Брзо реагирање и изнаоѓање начин на решавање на проблемите со кои што се соочуваат потрошувачите. Тука акцентот се става на согледување на пројавените проблеми или можни проблеми со потрошувачите, разрешување на истите и развивање на соработка со постоечките и привлекување на нови потрошувачи;

б) Истражување и идентификување на местата или услугите во синцирот на вредности и давање иновативни производи и/или услуги или намалување на трошоците на потрошувачите (на пример, обезбеден бесплатен паркинг, снижување на цените за купена поголема количина и сл.);

в) Фокусирање на производот/марката и идентификување на целните потрошувачи, со цел да се зголеми пазарното учество по пат на диференцирање на производите или фамилиите на производите;

г) Континуирано одржување на флексибилноста на претпријатијата, создавање на центрите на добивка и конкурентската предност врз основа на стручноста;

¹⁸³ Waggoner R. (1999), Have You Made a Wrong Turn in Your Approach to Market, Journal of Business Strategy, November-December.p.19.

д) Унапредување на квалитетот во производниот процес, со фокус на трошоците, цената и времето на испорака, а со тоа и унапредување на целокупниот квалитет на работењето на претпријатието;

е) Брзо реагирање на пазарните барања, преку создавање на добар производ или услуга и придобивање на симпатиите од страна на потрошувачите;

ж) Преферирање на навремено настапување на пазарот за привлекување на потрошувачите кои флукутираат од другите претпријатија.

Претпријатието, за да биде успешно, мора, континуирано и внимателно, да го следи движењето на подрачјето на работењето, пазарните трендови, трендовите на однесувањето на купувачите во купувањето, активностите на конкурентите, технолошките промени и сл.

8.3. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВАРИЕТЕТИТЕ ВО ПОНУДАТА

Вариететите можеме да ги дефинираме **како можности, односно прилагодувања на активностите на претпријатието во понудата, со цел да се оствари подобра положба на пазарот.**

Вариететите ја имплицираат разликата на производите. **Обично се мисли на производите со различни атрибути, поради задоволување на вкусовите на потрошувачите.** Вариететите се нешто на што претпријатијата смислено одат и што на потрошувачите им овозможува да избираат. Потрошувачите комбинираат разни производи како комбинација на атрибути кои ги нудат тие производи и се одлучуваат за оние кои ним им одговараат, односно кои вредносно ги перцепираат.

Во тој поглед, голем број претпријатија си поставуваат прашање колку вариетети би требало да вклучат во понудата на претпријатијата за успешно да се влијае на потрошачите. Систематската продажба или продажбата во групи е прашање на вариететите во понудата. Така на пример, во бутик за текстил можат да се нуди различна облека по дизајн, боја, големина, а исто така, можат да се нудат различни видови кошули, вратоврски, џемпери и слично.

Обично, значењето на вариететите на понудата се темели на неколку претпоставки: 1) потрошувачите се во состојба да ги утврдат и скромните разлики, 2) потрошувачите имаат свое преферирано ниво и 3) потрошувачите имаат свое фиксно преферирано ниво¹⁸⁴.

Честа е претпоставката дека колку е поголем вариететот, подобро е за потрошувачите. Многумина веруваат дека вариететите се во согласност со општествените барања, норми и однесувања.

Формулираната маркетинг стратегија во некои гранки фаворизира прилагодување, а во некои стандардизација. Некои стратегии преферираат комбинирање на стратегиите на посебен начини во своите производи, со

¹⁸⁴ Lahman R. D. (1998) Customer Reaction to Variety: Too Much of a Good Thing?, Journal of Academy of Marketing Science, No. 1. p.63.

процесите и трансакциите со потрошувачите. Последниве години, сепак, повеќе се акцентира прилагодувањето во литературата и претпријатијата. Причина за тоа се новите технологии, зголемената конкуренција и барањата на потрошувачите. Денес настојувањето за прилагодување е слично како што било некогаш за стандардизацијата. Стандардизацијата била претпоставка за масовно производство и масовна дистрибуција.

Претпријатијата при масовно производство извршуваат работни активности во работниот процес што е од значење за гранката, произведувајќи стандардизирани производи по пониски цени, масовно прилагодувајќи се за конкурентно пласирање на пазарот¹⁸⁵. Со тоа, масовното прилагодување е релевантно за гранките чии што претпријатија извршуваат работни активности на пазарите кои што бараат вариетети на производите така што секој може да го најде она што го сака по разумна цена¹⁸⁶.

Флексибилноста на вариететите зависи од конкурентната средина. Флексибилноста не се мери само со производите кои што веќе се произведуваат, туку и со производите кои што можат да се произведуваат. Се претпоставува дека флексибилните производни системи овозможуваат модификација на дизајнот на производите во секоја фаза на неговиот животен циклус, како и промените во миксот на производите кога се менува нивото на побарувачка.

Во литературата често се споменуваа повеќе видови на *стратегии на вариететети*, меѓу кои ќе ја споменеме онаа стратегија со пет вариетети и тоа:

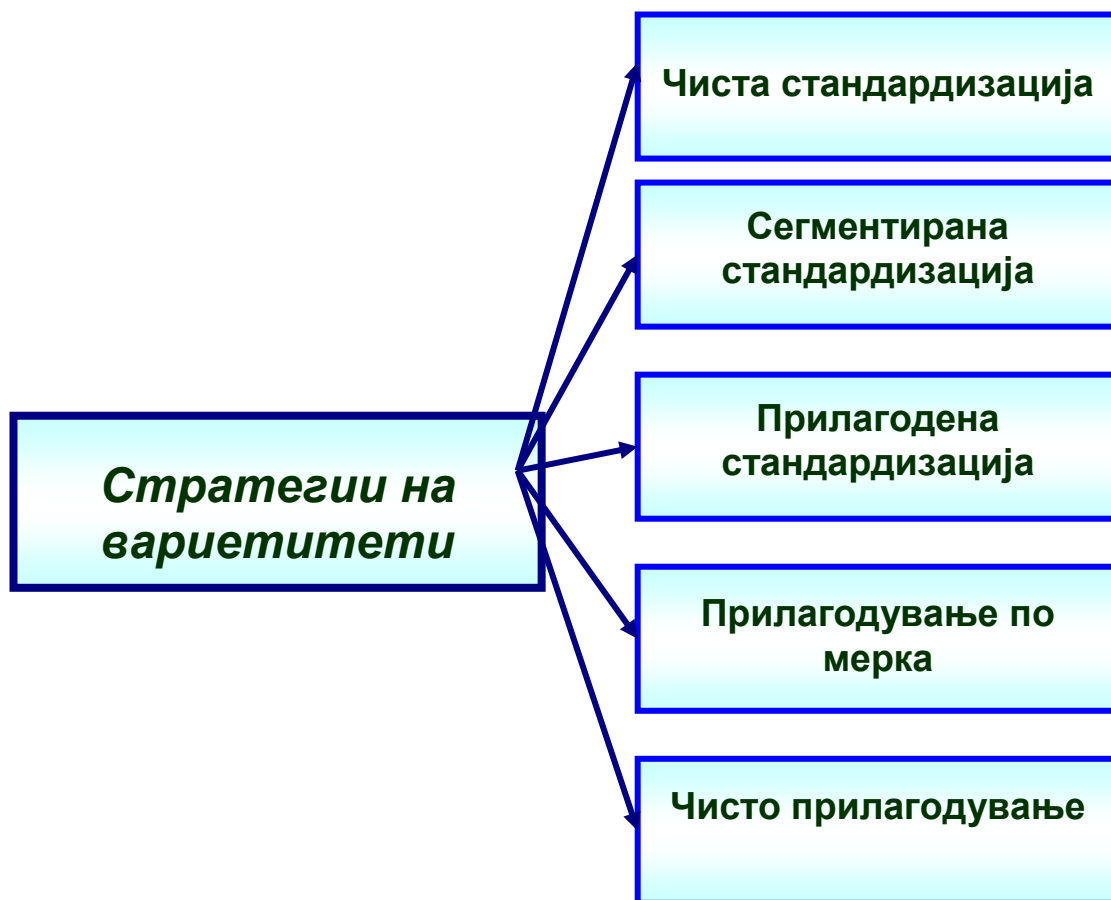
- **чиста стандардизација,**
- **сегментирана стандардизација,**
- **прилагодена стандардизација,**
- **прилагодување по мерка и**
- **чисто прилагодување¹⁸⁷.**

Секоја од стратегиите на различен начин му приоѓа на дизајнот, фабрикацијата, монтажата и дистрибуцијата на производите.

¹⁸⁵ Pinell J. B. (1993), Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, Boston.p.27.

¹⁸⁶ Pinell J. B. (1993), Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, Boston. p.208.

¹⁸⁷ Lampel J. and H. Mintzberg (1998), Customizing Costomizzation, Sloan Management, Review, Fall. p. 209.



Слика 8.1.: Стратегиски вариетети на понудата

Чистата стандардизација се заснова на „доминантниот дизајн“ насочен на најшироката можна група на купувачи на производите во најголемата величина на опстојувањето и дистрибуцијата на сите.

Во чиста стандардизација потрошувачот не може да влијае на сите четири фази (дизајн, фабрикација, монтажа и дистрибуција).

Сегментираната стандардизација нуди стандардизирани производи во тесна рамка со атрибутите. Со тоа се зголемува можноста за избор на потрошувачите, но нивното влијание на дизајнот е лимитирано.

Во сегментираната стандардизација потрошувачот може да влијае на дистрибуцијата, но не и на дизајнот, фабрикацијата и монтажата.

Прилагодената стандардизација ја користи „модуларизацијата“ или „кофигурацијата“. Секој потрошувач ја добива својата кофигурација која што е ограничена во рамките на расположливите компоненти кои што го прават производот.

Кај **прилагодливоста по мерка на претпријатието** се покажува прототипот на производи на потенцијалните купувачи, а потоа соодветно се прилагодува на нивните барања и потреби. Овде прилагодувањето оди наназад до фабрикацијата, но не и до етапите на дизајнот.

Во прилагодената стандардизација потрошувачот влијае на дистрибуцијата и монтажата, но не и на фабрикацијата и дизајнот. Во прилагодувањето по мерка, потрошувачите можат да влијаат на три фази, со исклучок на дизајнот.

Чистото прилагодување оди до логичниот крај, затоа што потрошувачот сака да дојде до првата фаза (дизајнот), па производот се купува по порачка.

Во чистото прилагодување потрошувачот влијае на сите четири фази од процесот (дизајн, фабрикација, монтажа и дистрибуција).

Стратегијата на поголеми вариетети во понудата отвора некои посериозни проблеми на кои менаџментот на претпријатијата мора посебно да обрне внимание

Така на пример, може да се јават проблеми со рентабилноста, како што е, на пример зголемувањето на вариететите може да доведе до зголемување на трошоците, доколку не се пронајдат креативни методи за да се минимизираат тие трошоци.

Исто така, може да се јави проблем доколку правилно не се одреди бројот на вариететите, при што менаџментот треба добро да размисли за тоа колку вариетети или прилагодувања се потребни и каде во синџирот (ланецот) на испорака би требало тие да се инкорпорираат. Тоа е од причини што премногу вариетети предизвикуваат конфузија и преоптоварување.

Понатаму, следен проблем може да биде доколку правилно не се разбере, т.е. осознае кога и во кои услови желбите на потрошувачите за вариететите се зголемуваат и дали таквите барања се под контрола на претпријатијата. Еден од битните аспекти за примена на овие типови на стратегија е методот кој што претпријатието го користи да им помогне на потрошувачите да ја констатираат опцијата која што најдобро им одговара на нивните потреби. Тоа е своевиден процес на учење за потрошувачите и претпријатието може да го олесни со своите акции. На тој начин и претпријатијата стекнуваат знаења за преференциите на потрошувачите што не дава само можност прецизно да се создаде понуда, туку да се создадат и можности за вкрстена продажба на другите поврзани производи.

Се предлагаат начини да се понудат вариетети без зголемување на вистинската ширина на линијата на производи¹⁸⁸. Може да се оди на „адаптивно“ и „козметичко“ прилагодување, а и двата нудат исти производи на сите потрошувачи. Притоа, козметички прилагодениот производ се претставува како единствен за секој потрошувач, додека адаптивниот производ не е тоа.

Адаптивното прилагодување нуди различност во линијата на производи, овозможувајќи му на потрошувачот да го прилагоди производот за да му одговара на неговите потреби. Адаптивното прилагодување не е соодветно доколку потрошувачот не е доволно софистициран да ги почитува можностите на производот.

Козметичкото прилагодување ги вклучува стандардизираните производи кои што се презентирани на „прилагоден“ начин. На базично ниво,

¹⁸⁸ Lahman R. D. (1998) Customer Reaction to Variety: Too Much of a Good Thing?, Journal of Academy of Marketing Science, No. 1.p.92.

козметичкото прилагодување се случува кога производот се персонализира со нечие име. Не бара големи издатоци за да се спроведе ефикасно.

Некогаш големиот асортиман на производи се набљудува со незадоволство од страна на потрошувачите. Многу потрошувачи сакаат при купувањето да применат едноставни правила за избор на производите и одлуките да ги донесуваат брзо. Битен е перципираниот, а не вистинскиот вариетет на производите. Потрошувачот применува некои свои едноставни правила за стеснување на програмата за избор. За перципираните вариетети постојат два елементи: број на прифатливи опции и износ на саканите разлики помеѓу тие производи. Доколку потрошувачот гледа малку или не гледа никаква разлика помеѓу атрибутите во класата на производот, перципираниот вариетет е мал. Во секој случај, вариететот би требало да има смисла за потрошувачите.

Интересен е примерот на претпријатието Honda кое што се соочува со конкуренција од Yamaha, во мотоциклите реагираше воведувајќи 113 нови модели во само осумнаесет месеци. Тоа била промена на целата производна линија два пати. Така, брзата промена на модели имала неколку последици: 1) мотоциклите почнале да се оценуваат од гледна точка на модата од страна на потрошувачите кои што очекуваат новитет и свежина; 2) Honda ја ставила технологијата во првата линија на фронтот со конкурентите давајќи нов мотор, материјали и сл. Така, бројот на новопроизведени производи ја натерал Honda продажбата и сервисот да работат 24 часа дневно. Кај Yamaha дошло до големо натрупување на залихи од непродадени мотоцикли. Управувањето со времето овозможило Honda да успее користејќи го флексибилното производство, системот на брзо реагирање и со забрзувањето на иновациите. Потрошувачите се подготвени да платат повисока цена за новите производи кои што се појавиле во прво време на модата¹⁸⁹.

Во литературата се сретнуваат два начини на кои се утврдуваат преференциите на потрошувачите и тоа: транспарентно или соработнички¹⁹⁰.

Транспарентно утврдената преференција значи дека луѓето од маркетинг претпријатието учат за потребите на потрошувачите без вистинското вклучување на потрошувачите. Транспарентното прилагодување не е можно кога преференциите не се добро дефинирани или согледани, или кога не се очекува серија од интеракции со потрошувачите. За да се откријат преференциите на потрошувачите, вработените од маркетингот (т.е. маркетинг-истражувачите) соработуваат со нив, разговараат и им помагаат да ги артикулираат своите потреби и прецизно да ја идентификуваат понудата која што ги задоволува тие потреби.

Најголема добивка од стратегијата на вариететите е ако истите придонесуваат нивните потрошувачи да станат лојални на производите и услугите на претпријатијата. Во таков случај, ќе придонесат за правилно креирање на понудата и правилен пристап на пазарот.

¹⁸⁹ Terpstra V. and R. Sarathy (1997), International Marketing, seventh edition, The Dryden Press, Forth Worth, p. 14.

¹⁹⁰ Gilmer H. J. and B. J. Pyne II (1997), The Four Buses of Mass Customization, Harvard Business Review, Journal - February, p. 99.

8.4. ПЛАТФОРМСКО РАЗМИСЛУВАЊЕ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ГОЛЕМИ ВАРИЕТЕТИ

Платформското размислување се дефинира како процес на идентификување и користење на единствената логика и структурање на активностите на претпријатието и понудата, со цел да се оствари поголем раст на вариететите.

Платформското размислување за остварувањето на стратегијата на големи вариетети, може да се примени на: **производите, марката, целните пазари, географските пазари и работните процеси на претпријатијата.**

Добивките од платформското размислување се изразуваат преку: брзината (помалку време за развој на производите на деривати), намалување на трошоците на новите производи, подобрување на квалитетот на дизајнот, кохерентноста на понудата, поврзаноста со главните потрошувачи и поголем број опции.

При платформското размислување за остварувањето на стратегијата на големи вариетети битни се следните димензии: **платформа на производите, платформа на потрошувачите, платформа на марката, платформа на процесите и глобална платформа.**

Платформата на производи е низа од подсистеми и меѓуповрзаност што формираат заедничка структура од која што произлегуваат низа деривати на производи кои што можат ефикасно да се развијат и да се произведат.

Платфората на процеси овозможува развој на поголем број од новите производи.

Платформата на марката е придвижувач за создавање на нови стратегии на марката.

Глобалната платформа е основа за создавање на глобални производи кои што делумно ќе се прилагодуваат на националните пазари.

Платформското размислување придонесува кон намалување на комплексноста и трошоците кои што ја следат стратегијата на широкиот вариетет¹⁹¹.

Платформското размислување се заснова на разбирањето на заедничкото во понудите на претпријатијата, пазарите и процесите заедно и користењето на заедничкото, за да се креира поголем раст и различност. Тоа би требало да влијае на сите аспекти на стратегиите на претпријатијата и би требало да ги насочува сите одлуки за диверсификација на растот.

Платформата се дефинира како збир на актива која што се издвојува од низата на производи. Таа актива може да се подели во четири категории и тоа: **компоненти, процеси, знаење и луѓе и нивните меѓусебни односи.**

1) **Компоненти:** тоа е дел од дизајнот на производите, фиксна опрема и средствата потребни за да се произведат, дизајнот на односот на

¹⁹¹ Sawhney S. N. (1998), Planning for Product Platforms, Sloan Management Review, Summer.

компонентите и програмата која што се наоѓа во програмските чипови или складиран во дискови,

2) **Процеси:** тука се вклучени, опремата која што се користи за да се направат компонентите или да се монтираат во производи и дизајнот на поврзаните производни процеси и синџирот на снабдување,

3) **Знаење:** тука се дизајнот know-how, применување и ограничување на технологијата, производните техники, математичките модели и методите за тестирање и

4) **Луѓе и нивните меѓусебни односи,** како што се тимовите, односите меѓу членовите на тимот, односно помеѓу тимот и поголемите организации и односите со мрежата од снабдувачи¹⁹².

Претпријатијата кои што користат платформа имаат поголема можност да ги прилагодат производите кон потребите на различните сегменти и потрошувачи.

Платформскиот пристап постепено и континуирано ги намалува трошоци за прилагодување при специфичните потреби и пазарните сегменти или за постепениот потрошувачи, а овозможува да се излезе во пресрет на потребите на пазарот. Се намалуваат трошоците и времето за развој, така што деловите и процесите на монтажа создадени за еден модел не мораат да се развиваат и тестираат за другите. Тие добивки се однесуваат како на новоразвиените производи, така и на оние осовремените. Помалите инвестиции потребни за развој на секој создаден производ со платформата како резултат имаат намалување на ризикот за секој производ. При тоа се користи и платформско планирање.

Процесот на платформското планирање е вкрстена активност која што го вклучува маркетинг производот, дизајнот и производната активност.

Најдобро функционира тимот кој што го сочинуваат претставниците од секоја функција.

Пли платформското планирање се застапени три *посебни планови* како средство на менаџерите. *Првиот план* е планот на производот - него го сочинуваат колекција на производи кои што ја опфаќаат платформата и ја сочинуваат маркетинг понудата на претпријатијата. *Вториот план* е планот на диференцирање, кој што разградува за секој производ, кој што неговите атрибути би требало да ги диференцира. *Третиот план* е планот на општото и заедничкото и тој ја објаснува рамката со кого производите во планот ги делат заедничките физички елементи.

Во активностите на платформското размислување и платформското планирање неопходно е учество на топ менаџментот за да се донесат добри платформски одлуки за сите активности.

¹⁹² Englewood C. and A. Vallstelos (2000) Marketing High-Technology: Preparation, Targeting, Execution, Business Horizons, May-June.

ГЛАВА IX

9. РАЗВИВАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА ПРОИЗВОДИТЕ НА НИВО НА МАРКИ (БРЕНД)

9.1. УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКИОТ МАРКЕТИНГ НА МАРКИТЕ

Улогата на **марките** е многу значаен фактор во целокупното работење на претпријатието. Бидејќи самата **марка** (или почесто применуван и изразот **бренд**) на производот ја диктира и цената на неговата вредност (користите), а со тоа и остварувањето на резултатите во работењето.

За вредностите на производите преовладуваат различни гледишта. Најчесто се претпоставува дека **потрошувачот ја оценува вредноста на цената на производите, врз основа на споредувањето на цените на слични производи**. Исто така, една од битните детерминанти, секако е **перцепцијата на добивката (користите)** од марката.

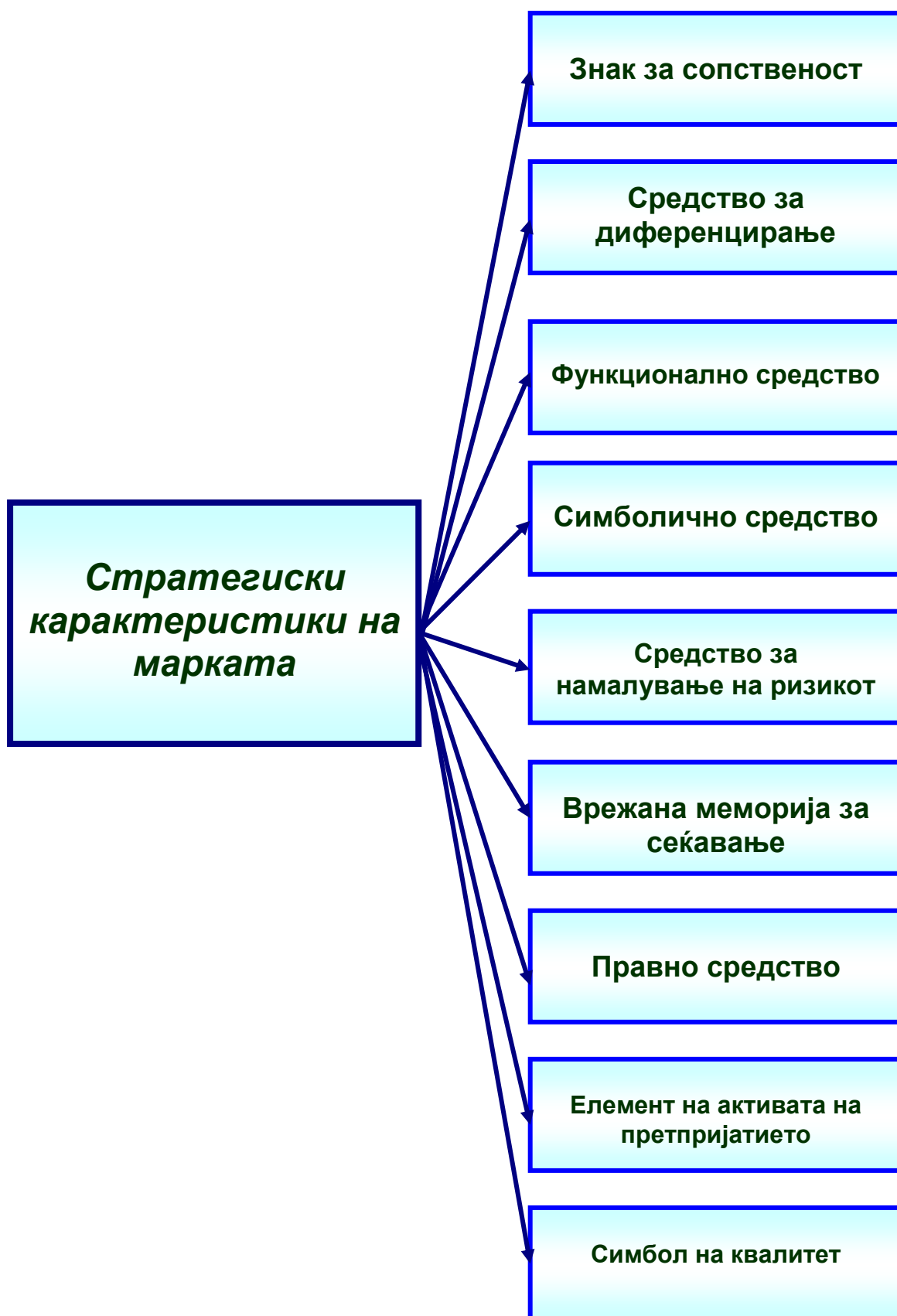
Се мисли дека **марката се одликува** со следните **стратегиски карактеристики**: 1) како знак за сопственост, 2) како средство за диференцирање, 3) како функционално средство, 4) како симболично средство, 5) како средство за намалување на ризикот, 6) како врежана меморија која што поттикнува на сеќавање на производот, 7) како правно средство, 8) како елемент на активата на претпријатието¹⁹³ 9) како симбол на квалитет (Слика 9.1).

Марката на производите (брендот на производот, т.е. брендот на продуктот), со своите карактеристики, е суштината на производите со кои се разликува од другите слични производи. Најголемиот број марки на производи имаат некои карактеристики, т.е. белези кои што им овозможуваат на потрошувачите да се сеќават на нив, да ги препознаваат и да ги користат¹⁹⁴.

Градењето на стратегијата на успешна **марка** за маркетинг менаџментот е исклучително тешка работа, долгорочна активност и големо инвестициско вложување.

¹⁹³ Bluthé, J. (2001), Essentials of Marketing, second edition, Prentice Hall/Financial Times, London.p. 122.

¹⁹⁴ Harrell D. G. (2002), Marketing Connecting with Consumers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.264.



Слика 9.1.: Стратегиски карактеристики на марката

За создавање на **препознатлива марка**, т.е. **марка со лидерска позиција на пазарот**, посебно влијание имаат следниот седум фактори:

Првиот фактор е визијата за масовниот пазар. Потребно е да се има чувство за вкус (допаѓање на поделни производи) на масовниот пазар и да се создаде широка и одржлива база на потрошувачи. Како пример, може да се наведат примерите на: Најк, Кока-Кола, Нестле и сл.

Вториот фактор е упорноста на менаџментот. Потребно е длабоко согледување, визионерство, упорност, убедителност и храбри вложувања во марката на подолг временски период.

Третиот фактор е финансиската поддршка во целиот период, затоа што трошоците на одржување од лидерска позиција се високи, поврзани со издатоци за реклами, репрезентации, семинари и сл.

Четвртиот фактор е постојаното иновирање заради промените на вкусот на потрошувачите.

Петтиот фактор е зајакнување на активата, што значи дека претпријатието може да стане лидер во една категорија доколку е лидер во некои други категории. Така на пример, диеталната Кола брзо стана лидер во својата категорија.

Шестиот фактор е континуирано надгледување, контрола, превенирање и брзо реагирање во сите новонастанати состојби.

Седмиот фактор е континуирано унапредување на марката, континуирано истражување и континуирано унапредување (дополнување) на маркетинг стратегијата на претпријатието.

Мерење на успехот на една марка се врши преку перцепцијата, искуството и реагирањето на потрошувачите на неа, односно на **нејзиниот идентитет**.

Идентитетот на марката во суштина е **DNK** или организациски идентитет (т.е. генетската структура) на претпријатието. Добро утврдената марка обезбедува стабилност во турбулентните времиња, создава убедлив знак за преференцијата на потрошувачите, како и основа за создавање на конкурентската предност.

Јаките производни претпријатија применуваат производство на сопствена марка и во својата малопродажна мрежа повеќе преферираат да ја продаваат нивната марка. Но, покрај тоа, многу голем број на такви претпријатија користат лиценцирана марка.

Кога се работи за марки од производните добра, купувачите се примарно ориентирани на марката на таа фирма. Вредноста на марката постои кај овие производи во смисла на подготвеност на купувачите да им ја платат премиската цена за фаворизираната марка од нивна страна. Лојалноста кон марката се заснова врз квалитетот како главната варијабла која што ја креира вредноста на марката¹⁹⁵.

Производот може да се здобие со називот „марка“ на различни начини, во зависност од тоа колку од постоечките и нови елементи се користат и како

¹⁹⁵ Bendixen M. et al. (2004), *Brend Equity in the Business to Business Market*, industrial marketing Management, No 33. p. 379.

се комбинираат за одреден производ¹⁹⁶, затоа што одредени елементи можат да се користат за да се создадат повеќе марки, а не една. Потребно е да се согледа како производот е во мрежа со останатите производи заради општите елементи на марката.

За зајакнување, а исто така и проширување на марката и на другите производи во претпријатието, имаат влијание повеќе фактори, како што се: времето, програмското преферирање на поединечни производи, интегралната доверба, синергијата на групата на производи, начинот на управувањето со марката, пораката која им ја дава на потрошувачите и сл.¹⁹⁷.

Одржувањето и континуираното унапредување на марката е задача не само на топ менаџментот, но и на маркетинг службата, сите служби и сите вработени во претпријатието, односно компанијата.

9.2. НАСОЧЕНОСТ НА СТРАТЕГИСКИТЕ МАРКЕТИНГ ОДЛУКИ КОН СОЗДАВАЊЕ НА ЛОЈАЛНОСТ НА МАРКАТА

Стратегиските маркетинг одлуки мора да бидат насочени кон создавање **лојалност кон марката**, т.е. кон **внатрешно обврзување на потрошувачите да го повторуваат купувањето на одредени марки**.

Во тој поглед се прави разлика помеѓу: 1) вистинската лојалност во фокусираната марка (марка во жижата на интерес), 2) вистинската лојалност на повеќе марки (што ја вклучува и фокусираната марка), 3) нелојално повторено купување на фокалната (фокусираната) марка, 4) случајно купување на фокусираната марка од страна на лојалните и нелојалните купувачи на други марки¹⁹⁸.

За создавање на **вистинска лојалност на марката** преовладува мислењето дека постојат три услови и тоа:

- 1) преферирањето на марката мора да произлегува од потрошувачите и тие мора да сметаат дека **фокалната марка** (фокусираната марка или марката на фокус) **е подобра од останатите познати конкурентски марки на пазарот**;
- 2) **степенот на наклонетост на потрошувачите кон одредена марка мора да биде поголем отколку кон другите марки**, при што јасно се преферира фокалната марка и
- 3) **потрошувачот мора да планира да ја купува фокалната марка** (марката на фокус), а не другите марки, кога ќе се јави потреба за купување.

Лојалноста на потрошувачите е суштинска **определеност за повторно да се купуваат преферираните производи** и во иднина, (Слика 9.1).

¹⁹⁶ Keller I. K. (2003), Strategic Brand Management, second edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

¹⁹⁷ Aaker A.D. (2004), Leveraging the Corporate Brands, California Management Review, Spring.

¹⁹⁸ Oliver L.R. (1997), Satisfaction - A Behavioral Perspective of the Consumer, Mc Grow-Hill Book Company, London. p.12.

<p>ПОВТОРНО КУПУВАЊЕ НА ФОКУСИРАНА МАРКА</p> <p>→</p> <p>РЕЛАТИВНА НАКЛОНЕТОСТ КОН ФОКУСИРАНАТА МАРКА</p> <p>↓</p>	ГОЛЕМА	МАЛА
	Лојалност	Латентна лојалност
ГОЛЕМА		
МАЛА	Лажна лојалност	Нема лојалност

Слика 9.1.: Релативна наклонетост кон поновите купувања¹⁹⁹

Во тој поглед, се прави и разлика помеѓу **проактивната** лојалност и **ситуациската** лојалност. Во **проактивната лојалност**, потрошувачите фреквентно и регуларно ја купуваат марката, а во **ситуациската лојалност** потрошувачите претходно размислуваат што да купат.

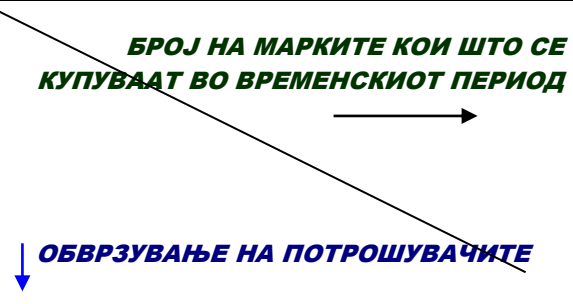
Маркетинг стратегијата може да биде насочена на **задржување на постоечкиот пазар**, со акцент на зголемување на бариерата на промените на марката и зголемување на сатисфакцијата и лојалноста на потрошувачите.

Исто така, **маркетинг стратегијата** може да биде насочена кон **зголемување на големината на пазарот** и освојување на пазарното учество од конкурентите.

Се преферира функционалната корелативност: **квалитет → сатисфакција → лојалност → рентабилност**.

На матрицата (Слика 9.2.) се набљудуваат четири начини на однесување на потрошувачите засновани на сознанието на обврзување и бројот на марките кои што се купуваат во одреден временски период.

¹⁹⁹ Oliver L.R. (1997), Satisfaction - A Behavioral Perspective of the Consumer, Mc Grow-Hill Book Company, London. p. 12.

БРОЈ НА МАРКИТЕ КОИ ШТО СЕ КУПУВААТ ВО ВРЕМЕНСКИОТ ПЕРИОД 	ЕДНА	ПОВЕЌЕ
	ГОЛЕМО	МАЛО
ОБВРЗУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ	Лојалност кон марката	Барање на вариетети
	Однесување на повторното купување	Различно однесување во купувањето

Слика 9.2.: Категории на обврзување на марката и начините на однесување²⁰⁰

Лојалноста на потрошувачот кон марката се изразува не само преку неговото купување на марката, туку и преку неговата внатрешна обврска и наклонетост и приврзаност тоа да го прави.

Значи, **лојалноста на марката е внатрешно обврзување на потрошувачите да го повторуваат купувањето на одредени марки.**

МАЛО КОРИСТЕЊЕ	Лојални кон марката, мали корисници	Лојални кон марката, големи корисници	ГОЛЕМО КОРИСТЕЊЕ
	Индиферентни кон марката, мали корисници	Индиферентни кон марката, големи корисници	

Слика 9.3.: Лојалност на марката и стапката на користење²⁰¹

²⁰⁰ Keller K. I. (2000), The Brand Report Card, Harvard, Business Review, January-February. p.407.

Сликата 9.3 покажува дека привлекувањето на потрошувачите лојални кон марката е најдобро кога тие се и големи корисници на производите.

Степенот до кој што потрошувачот е лојален кон марката или бара вариетет, се набљудува како континуум.

Стратегијата на вариететот или програмата со повеќе марки не е создаден да се биде само привлечен за различни пазарни цели, туку и да се капитализира на потрошувачите кои што бараат вариетет.

И покрај тоа што луѓето од маркетингот настојуваат да влијаат на потрошувачите лојални на марката, тие треба да бидат заинтересирани и за стапката на користење на поединечни производи на различни пазари и по потрошувачи.

9.3. ВРЕДНОСТ НА МАРКАТА КАКО МЕРИЛО НА СУШТИНСКАТА КОРИСТ ЗА ПОТРОШУВАЧИТЕ И СОЗДАВАЊЕ НА ЛОЈАЛНОСТ

Вредноста на марката, односно нејзиниот бренд²⁰² е мерило на суштинската **корист (добивките)** од марката за потрошувачите.

Марката, всушност, се јавува како долгорочна инвестиција на претпријатието, која ја создала и континуирно ја одржува диферентната предност, во однос на конкурентските марки.

За правилно управување со вредноста на марката, се препорачува да се води сметка за следниве атрибути кои што ја прават марката јака и тоа:

- 1) марката **да ја надминува очекуваната испорачана добивка** на потрошувачите;
 - 2) марката треба **постојано да биде во фокусот на внимание**;
 - 3) стратегијата на цените да се заснова на **перцепцијата на потрошувачите** за вредностите;
 - 4) марката **да се позиционира на соодветен начин**;
 - 5) марката **да е конзистентна**;
 - 6) **портфолиото на марката и хиерархијата** да се поставени логично;
 - 7) **да се користи целиот репертоар на маркетинг активностите**, за да се создаде вредноста на марката;
 - 8) **менаџерот на марката да разбира што, всушност, марката значи за потрошувачите**;
 - 9) на марката да ѝ се дава **соодветната поддршка во периодот** и
 - 10) претпријатието да **ги следи изворите на вредностите на марката**.
- Создавањето на јака марка значи создавање на вистински баланс помеѓу континуитетот и промените²⁰³.

²⁰¹ Peter P. J. and J. C. Olsen (2005), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, seventh edition, McGraw-Hill/IRWIN, Boston. p.

²⁰² brand equity.

²⁰³ Keller K. I. (2000), *The Brand Report Card*, Harvard, Business Review, January-February. p.149.

Потребно е согледување на атрибутот што ја прави марката **активна и пасивна**²⁰⁴.

Активната марка ја сочинуваат високото ниво на свесноста на потрошувачите за марката, лидерството на марката на пазарот, репутацијата за квалитетот, релевантноста на марката и високото ниво на лојалноста на марката. Активноста на марката има влијание на вредноста на марката.

Пасивноста на марката ја сочинуваат пет потенцијални грешки: недоволниот респект од страна на потрошувачите, проблеми во животната средина, неуспехот на производите или услугите на пазарот, судските спорови и опструкциите во согласност со пројавените проблеми.

Некој производ за да премине во марка, тој треба да се одликува со вредности (користи) кои што ги бараат и се прифатени од потрошувачите²⁰⁵.

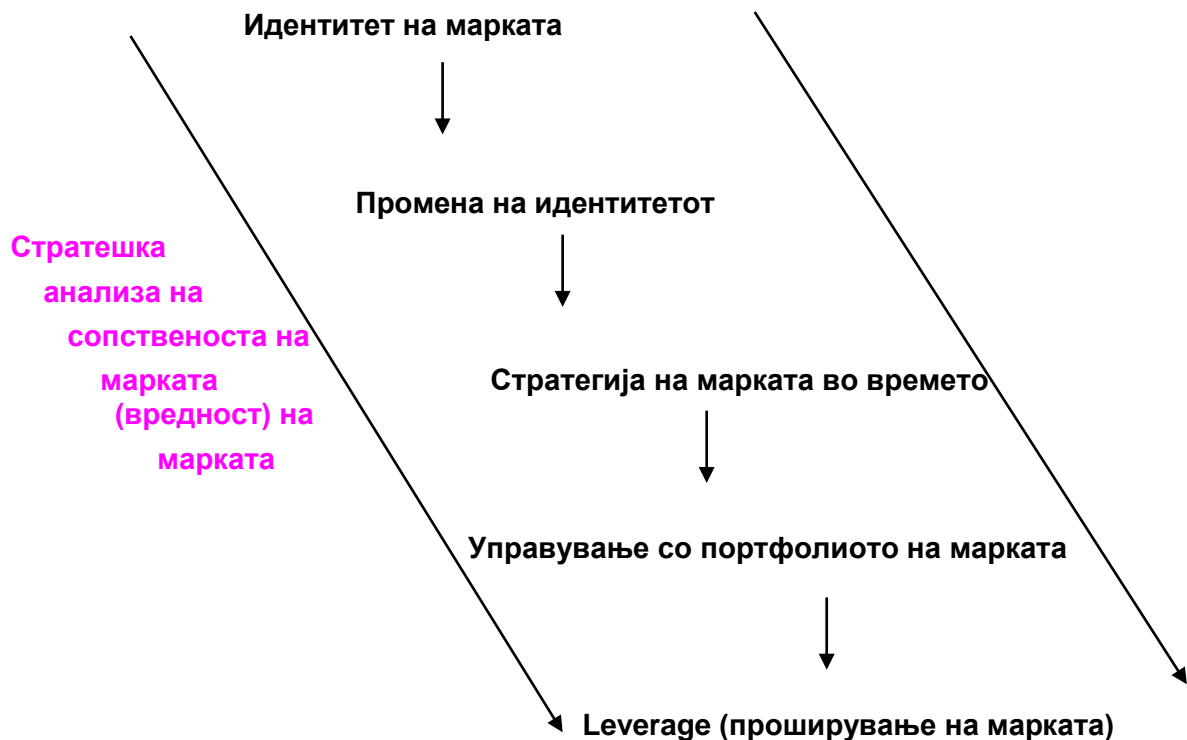
Марката со јасна цел има двонасочен аспект. *Прво*, го насочува потрошувачот на вистинските производи. *Второ*, ги насочува дизајнерите на производот, луѓето од маркетингот и промоцијата кога се развиваат и пазарното подобрување на новите верзии на нивните производи.

Вредноста на марката зависи од потрошувачите. Затоа, менаџментот треба да ги има предвид следниве сугестии: 1) марката треба да се одликува со соодветна вредност и да биде поврзана со барањата на потрошувачите; 2) марката треба да се создава на пазарот, односно на пазарните сегменти, а не обратно, само во производството; 3) марката треба да биде насочена на тесниот пазар кој што е рентабилен; 4) проширувањето на марката треба да се заснова на потребите на потрошувачите, а не на сличностите на компонентите; 5) проширувањето ќе биде поуспешно ако потрошувачите се слични, ако тоа не се производите; 6) да се создаде можност потрошувачите да преминуваат на други марки од претпријатието сè додека тоа е во рамките на портфолиото на претпријатието; 7) да не се превземаат марки за спасување на марките премногу долго и 8) да се промени начинот на кој што се мери активата на марките.

Менаџментот треба да сфати дека **марката е средство**, а **не цел** за да се создаваат и култивираат рентабилни, долгорочни односи со потрошувачите.

²⁰⁴ Best J. P. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J. p.182.

²⁰⁵ Curistenensen C. M. et al. (2005), Marketing Malpractice, the Cause and Cure, Harvard Business Review, Dedembre.



Слика 9.4.: Управување со марката²⁰⁶

Концептот за вредноста на марката, всушност, постои во мислите на потрошувачите. Позитивниот имиџ на марката се создава со маркетинг програмата.

Финансиската вредност на марката е врв на основата во интер-брендот на моделот (*interbrand*-моделот). Тие ја калкулираат вредноста на марката како нето сегашна вредност од приносот кој што марката ќе го оствари во иднина.

Како критериуми за мерење на јачината (вредноста) на марката се: **лидерството** (способноста да се влијае на пазарот), **стабилноста** (способноста за опстанок на заснованоста на лојалноста на потрошувачите) на пазарот, сигурноста на акцептирање на промените на технологијата, **моделот на географија** (способноста да се преминуваат географските граници), **зајакнување на конзистентноста и ефективноста на поддршката** на марката и на правната заштита²⁰⁷.

²⁰⁶ Cravens W. D. and N. F. Piercy (2006), Strategic Marketing, Eight edition, McGraw-Hill, Boston.

²⁰⁷ Вредноста на поедини марки во 2004 година во милијарди \$USD:

1) CoCa Cola	67,4
2) Microsoft	6,14
3) IBM	53,8
4) General Electric	44,1
5) Intel	33,5
6) Disney	27,1
7) MC Donalds	25,0
8) Nokia	24,0

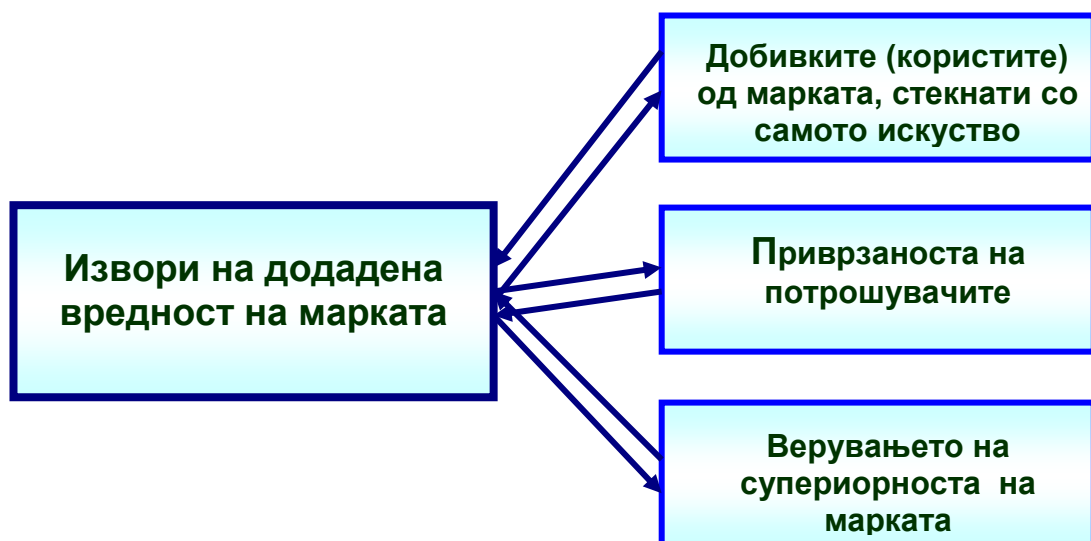
За да се дефинираат и заштитат, марките (брендовите) на производите и/или услугите, потребно е: 1) да се обезбеди патентна заштита на марката и иноваторите; 2) да се гарантира квалитетот и хомогеноста на пазарите каде што купувачите и произведувачите не можат да се сретнат лице во лице и 3) да се диференцираат производите и/или услугите во конкурентната средина, а со тоа да се препознаваат марките²⁰⁸.

Користењето на марката е поврзано со идентификација на добивката (користа) на вредностите од производот и/или услугата. Производот е нешто со функционална намена – задоволување на некои потреби. И марката се одликува со функционална намена и со диференцирани и посупериорни добивки за потрошувачите, а, исто така, и за производителите.

Уникатноста, т.е. единственоста, е карактеристика, односно посебен белег или мерка на марката.

Марката, за да биде успешна, мора да обезбеди нешто посебно во добивките (користите) како на потрошувачите, така и на производителите. Таа би требало да овозможи поголема добивка на маркетинг моќта и лојалноста на потрошувачите. Постојат повеќе согледувања на вредностите на марката: финансиска, маркетинг и потрошувачка.

Она што **производот добива атрибут на марка** е комбинација на физичкиот аспект на производот со симболизмот, како што се: ознаката, имицот, престижот, чувствата за да се произведуваат идеи кои се повеќе од различни од сумата на деловите. Овие две компоненти на марката: **производот** и **симболизмот**, живеат и се развиваат заедно во партнерство и взаемна кохезивност, заедно со перцепцијата и симболиката која што потрошувачите ја имаат за марката која е поттикната и од широка пропагандата.



Слика 9.5.: Три извори на додадената вредност на марката

9) Toyota 22,7
10) Marlboro 22,1

²⁰⁸ Cravens W. D. and N. F. Piercy (2006), Strategic Marketing, Eight edition, McGraw-Hill, Boston.

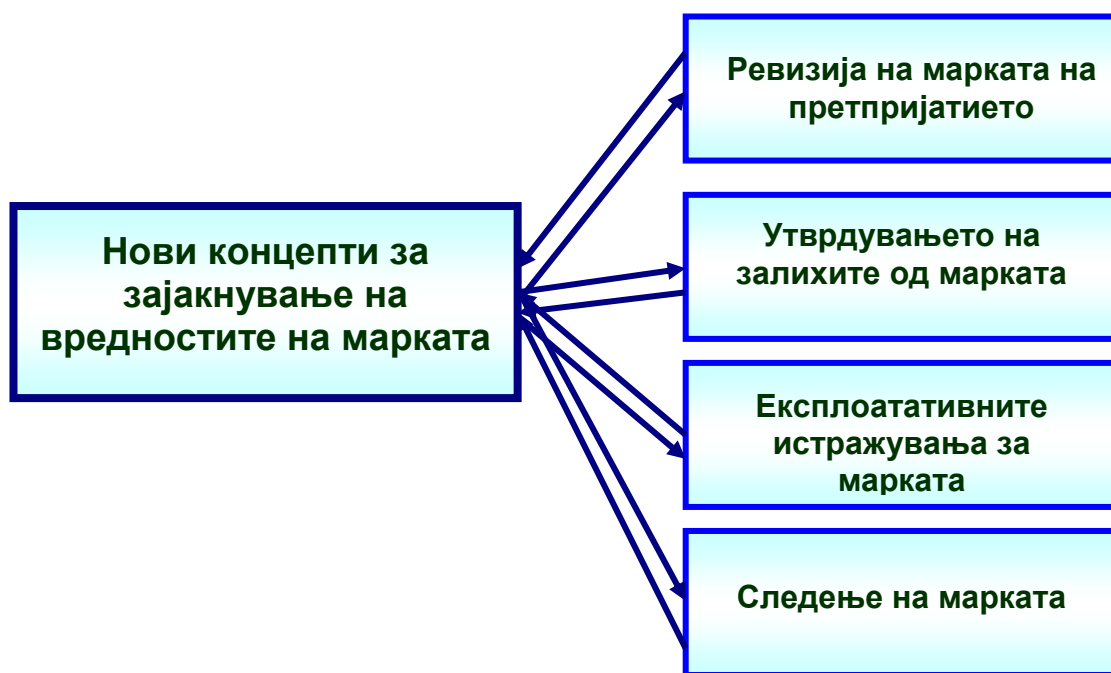
Може да се рече дека марката се одикува со **одредени вредности** кои што одредени потрошувачи ги вреднуваат доволно за да би го купувале тој производ.

Се смета дека додадената вредност произлегува од три извори: 1) од **добивките (користите) од користењето на марката, стекнати во текот на самото искуство**; 2) од **приврзаноста на потрошувачите** кои што ја користат марката и 3) од **верувањето дека марката е ефективна и посупериорна** од другите слични производи и/или услуги²⁰⁹.

Преферирањето на потрошувачите на марката може да се карактеризира како **свесност за марката** и како **имиџ на марката**.

Управувањето со марката е насочено кон зајакнување на вредноста на марката. Зајакнувањето на вредностите на марката се постигнува со маркетинг акции, кои перманентно го потенцираат значењето на марката за потрошувачите – преку подигнување на свесноста и имиџот на марката²¹⁰.

Во литературата преовладуваат нови концепти за зајакнување на вредностите на марката²¹¹ (Слика 9.6).



Слика 9.6.: Нови концепти за зајакнување на вредностите на марката

*Првиот е да се врши **ревизија на марката на претпријатието***. Под тоа се подразбира фокусираното истражување на потрошувачите, кое што опфаќа вклучување на серија процедури, како што се: проценка на рејтингот на марката, откривање на изворите на вредностите на марката, сугерирање на

²⁰⁹ Bradley F. C. (1995), Marketing Management - Providing, Communicating and Developing Value, Prentice Hall, London.

²¹⁰ Keller L. K. (1999), Managing Brands for the Long-Run Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, California Management Review, Spring.

²¹¹ Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, Twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J.

начините за зајакнување на нејзината вредност и сл. Ревизијата се користи како основа за стратешко насочување на марката. Ревизијата на марката бара разбирање на изворите на вредностите на марката со констатација како од претпријатијата/ така и од потрошувачите.

*Вториот концепт е **утврдувањето на залихите од марката**.* Целта за утврдување на залихите на марката е да се има сознание за сите производи и услуги што ги продава претпријатието со марка.

*Третиот концепт се **експлоатативните истражувања за марката*** кои што се извршуваат со цел да се разбере што потрошувачите мислат за марката и чувствуваат спрема неа и во соодветни категории производи, за да се разберат изворите на вредностите на марката.

*Четвртиот концепт е **следење на марката*** што подразбира собирање на информации од потрошувачите на континуирана основа со текот на времето. Студиите на следење обично користат квантитативни мерила за да му овозможат на менаџментот тековни информации какви се резултатите од марката и маркетинг програмата врз основа на одреден број клучни показатели. Студиите за следење се начин за да се разбере каде, колку и на кој начин се создава вредноста на марката.

Пред донесување на маркетинг одлука за марката, ефективниот менаџмент преферира сите активности да се набљудуваат на долг рок. Со тоа се почитува фактот дека сите промени во поддржувањето на маркетинг програмата за марката можат да се надградат со согледувања на мислењата на потрошувачите и користење на нивното знаење за успехот на марката во идните маркетинг програми.

Долгорочната констатација придонесува кон проактивност на стратегиите за да се одржува и да се зајакнува лојалноста на потрошувачите заснованата врз вредноста на марката со тек на време, без разлика на надојдените промени, како во екстерната, така и во интерната средина на претпријатието (целите и програмите).

Зајакнувањето на свесноста (сеќавањето) за марката зависи од она што се гледа иновацијата на дизајнот на производот, од квалитетот на производството и навремената дистрибуција, а ***рејтингот на марката*** зависи ***од задоволството на потрошувачот*** при користењето на производот и/или услугата.

Со марката мора внимателно да се управува, како не би дошло до губење на нејзината вредност²¹². Тоа подразбира маркетинг акции кои конзистентно го пренесуваат значењето на марката за потрошувачите во смисла: 1) кои производи марката ги репрезентира, кои добивки ги задоволува, и 2) како марката ги прави тие производи посупериорни од другите слични производи и кои перцепции треба да постојат во мислите на потрошувачите²¹³.

²¹² Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, Twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J.p. 320.

²¹³ Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, Twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J.p. p.321.

Зајакнувањето на вредностите на марката бара иновација и конзистентност во целата маркетинг програма. Марката мора постојано да се поместува напред, но во исправна насока.

Во тесна врска со концептот на зајакнување на марката е и концептот на *ревитализација на марката*. Промените во вкусовите на потрошувачите, појавувањето на новите конкуренти или новите технологии можат да ја променат судбината на марката. Поголем број марки запаѓале во тешкотии, но одреден број се повратиле на старата патека на успехот. Треба да се поврати значењето на вистинските извори на зајакнување на вредностите на марката, а можат да се зајакнат и нови извори на вредности на марката.

9.4. СТРАТЕГИСКИ ОПЦИИ НА МАРКАТА

Стратегиските опции на марката можат да се насочат кон: *портфолито на марки и генерички марки*.

Портфолиото на марки е збир на сите марки и линии на марки кои што ги продава одредено претпријатие во одредена категорија на производи.

Различни марки се насочени на различни целни пазарни сегменти.

Портфолиото на марката може да се набљудува и оценува со констатирање на способноста колективно да ја максимизира сопственоста на марката. Ниту една марка не би требало да ја намалува вредноста на сопственоста од другата марка во портфолиото. Па, оттаму, се нагласува ***оптималното портфолио***, кое што секоја марка ја максимизира сопственоста во комбинација со сите други марки во портфолиото²¹⁴.

Генеричката марка, пак, ***е еден екстрем (посебно истакнат производ) каде што нејзиниот имиџ, односно имиџот на таа марка покрива поширока рамка од различни производи***. На тој начин го креира дистинктивниот карактер за низата од производи.

Другиот екстрем е т.н. ***дискрециона марка***, која што импуира дека на поединечни производи се даваат имиња, затоа што не постои забележителен однос помеѓу различните производи кои што ги произведува истото претпријатие.

Името на производот повеќе или помалку е истакнато во зависност од тоа дали и колку претпријатието сака да има марка. Тоа се производи кои што ги користат добрите страни на двата пристапи²¹⁵. Мал е бројот на претпријатија кои што управуваат со портфолио на марката²¹⁶.

Во литературата обично се споменуваат **три критериуми** врз основа на кои што би требало да се оценува ***кои марки би требало да останат во портфолиото***.

²¹⁴ Keller I. K. (2003), Strategic Brand Management, second edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

²¹⁵ Keller L. K. (1999), Managing Brands for the Long-Run Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, California Management Review, Spring. p.20.

²¹⁶ Kumar V. (2003), Kill a Brand, Keep Customer, Harvard Business Review, December. p.87.

Првиот е **моќта на марката**, односно **потенцијалот на положбата на марката** да биде прва или втора на пазарот. Таквите марки малопродажниет претпријатија сакаат да ги држат во својот асортиман.

Вториот критериум е **потенцијалот на растот на марката**, односно нејзината привлечност за потрошувачите во сегашноста и очекувањето дека ќе ги задоволи нивните потреби во иднина.

Третиот критериум е **големината (обемот) на продажбата на марката** (обем на продажба) за да се оправдаат вложувањата во технолошките и маркетинг инвестициите. Оценката е дека процесот на рационализација на портфолиото отвора можност за пораст.

Претпријатието може да избира помеѓу повеќе стратешки опции, меѓу кои поистакнати се четири и тоа:

Една опција е дека претпријатието може да се определи за проширување на линиите на производи кога постоечкото име на марката се проширува на нови форми, величини и вкусови од истата категорија на производите.

Другата опција упатува дека претпријатието може да оди на проширување на марката кога постоечкото име се шири на нови категории на производи во производната програма на претпријатието.

Трета опција е да се оди на повеќе марки кога новото име на марката се воведува во иста категорија од производите.

Четврта опција е да се оди на нова марка, каде што новите имиња од марката се даваат на нови производи кои што се воведуваат во производната програма (слика 9.7).

<div> <div>КАТЕГОРИИ НА ПРОИЗВОДИ</div> <div>→</div> </div> <div> <div>↓</div> <div>ИМЕ НА МАРКАТА</div> </div>	ПОСТОЕЧКИ	НОВИ
ПОСТОЕЧКО	Проширување на линијата	Проширување на марката
НОВО	Повеќе марки	Нови марки

Слика 9.7.: Четири стратегии на марката²¹⁷

²¹⁷ Stone J. (2004), Making Choice, Stanford Business Review, February. p.24.

Доколку претпријатието одлучи да ја прошири марката и на други приозводи кои што можат да извршат иста работа, тоа може да се направи без страв. Во тој поглед, преку маркетингот може да се создадат *различни производи кои што извршуват заедничка работа* или може да се идентификуваат новите поврзани работи и креираат марка за нови цели, со што ја користат гаранцијата на марката за квалитетот од оригиналната марка. Различни работи бараат марки со различна намена²¹⁸.

Kotler наведува и петта *стратешка опција – заедничките марки*²¹⁹. Се работи за користење на две или повеќе познати марки кои што се комбинираат во понудата на претпријатието. Секој спонзор на марката притоа очекува дека името на другата марка ќе ги зајакне преференциите за купување на производот. Тоа посебно се практикува кога разни марки го даваат името заедно²²⁰.

Дилемата кај големите трговски претпријатија е дали да ги користат марките на некои производители или да одат на сопствена марка.

Голем број претпријатија имаат амбиции нивната марка да стане *глобална*. Како фактори кои што овозможуваат *предност на глобалните* марки, особено се истакнуваат следниве три.

Прво, преносниот ефект во побарувачката – *продажбата во една земја ја генерира побарувачката во други земји*. Она што луѓето во една земја го купуваат е нешто што и во другите земји го сакаат. Името на марката би требало да биде исто, за да се стекне предност над локалните марки.

Вториот фактор е постоење на категории на *глобални потрошувачи*. Тие се исти производни добра кои стануваат клучни и кај глобалните потрошувачки. Во предност се марките кои што секаде можат да се најдат на пазарот.

Третиот фактор е *економија на обем* која што овозможува голем број од активностите да се стандардизираат и на тој начин да се намалат трошоците на работење²²¹.

Се прави разлика помеѓу два вида на јаки марки: оние кои што се *фокусирани* и оние кои што се *диверсифицирани*. Во тој поглед, Court S. D. и другите учесници на истражувачкиот тим, истакнуваат дека, анализите на консултантската фирма McKinsey покажуваат дека стапката на приносот на диверсифицираните марки значително е поголема од стапката на принос кај фокусираните марки²²².

Претпријатијата со *диверсифицирани марки* настојуваат меѓусебно да ги поврзуваат различните работи, инвестираат во марката заради создавање на доверба и ги зајакнуваат своите марки со вкрстена продажба на производите, како и со реструктурирањето на гранките во кои што постоечките марки слабеат. Претпријатието мора да утврди кои подрачја на работење се

²¹⁸ Curistenensen C. M. et al. (2005), Marketing Malpractice, the Cause and Cure, Harvard Business Review, Dedembre.p.79.

²¹⁹ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J.

²²⁰ Така Volvo промовира да ги користи Michelin гумите. Бројни претпријатија произведуваат делови кои што се вградуваат во некој производ и го губат идентитетот. Компјутерите (IBM, BELL, COMPAQ, и др.) се промовираат дека имаат Intel чипови во себе.

²²¹ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill; IRWIN, Boston.p.408.

²²² Court S. D. et al. (2001), Brand Leverage, The Mc Kinsey Quarterly, No. 2.

недоволно развиени и да процени дали е можно да се создаде јака марка која што може успешно да конкурира.

Марката би требало да биде една од основните преокупации на маркетингот. Штом претпријатието има вистинска марка, тогаш може да избира, односно да креира модел за создавање на **односи со потрошувачите** за да се генерира лојалноста за неговите производи и услуги.

Во литературата, а и во секојдневното живеење, преовладува **мислењето за преферирање на повеќе концепции за создавање на добри односи со потрошувачите.**

Првата концепција е „**масовно пропагирање**“, кога екстензивно се користат медиумите и масовната дистрибуција на т.н. **мега марку**²²³.

Другата концепција е „**наведување**“ кога потрошувачите се предизвикуваат на купување со честите промени на производите и цените.

Третата концепција е „**диференцирање**“ што одговара кога претпријатието го сегментира пазарот во помали групи со многу висококвалитетни корисници.

Четвртата концепција, „**создавање на доверба**“ е ориентирана на искреноста на претпријатијата во создавањето на трајни односи со потрошувачите.

Петтата концепција „**лојалноста**“, во фокусот го има создавањето на односите со потрошувачите за целиот живот, посебно со значајните потрошувачи.

Шестата концепција е „**создавање на добивки**“ и таа во фокусот го има создавањето партнерства со купувачите во испораката на производите со акцент на главните добивки кои што купувачот ги очекува од производите кои што ги купува.

Седмата концепција е „**придонесот**“ кој во фокусот го има елиминирањето на сите активности кои што не придонесуваат кон вредностите и континуитетот на промените на системот за испорака на вредностите до потрошувачите²²⁴.

Осмата концепција е „**раширениот рејтинг**“ на марката кој се рефлектира како престиж кај потрошувачите .

Деветтата концепција е „**постојаното унапредување**“ на марката, во својата функција, дизајн, мода и сл.

За подобра стратешка промотивна стратегија на претпријатието, се претпоставува да се има добро познавање на потрошувачите. Кај бројни производи марката е насочена на помали групи потрошувачи. Тоа ја олеснува промената на програмата на директниот маркетинг.

²²³ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hi; /IRWIN, Boston.p.410.

²²⁴ Leventhal C.R./ (1996), Brand Strategy, Business Horizons, September-October.

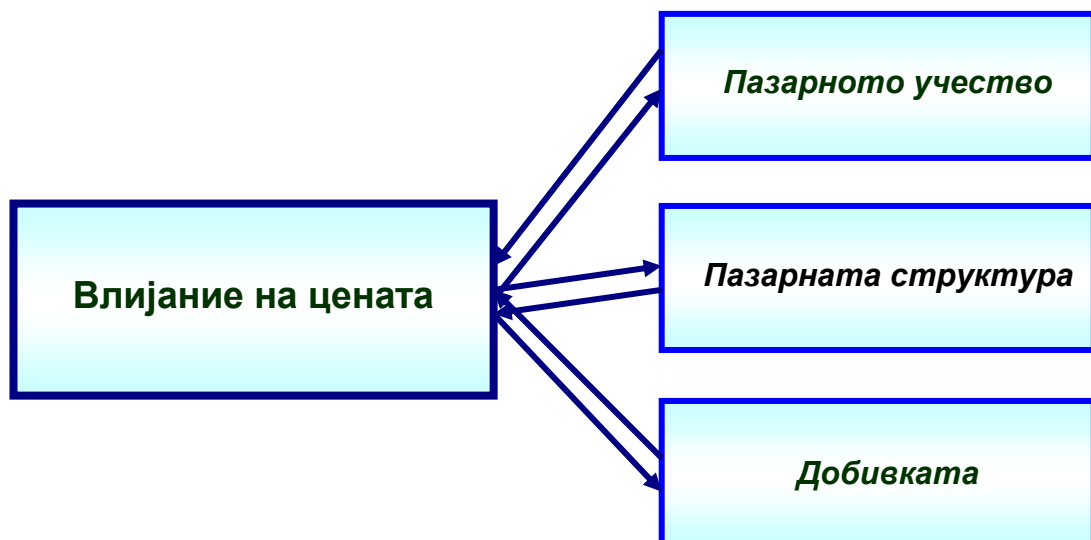
ГЛАВА X

10. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА НА ФОРМИРАЊЕТО НА ЦЕНИТЕ

10.1. НЕОПХОДНОСТА ОД МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ПРИ ФОРМИРАЊЕТО НА ЦЕНИТЕ

При формирањето на цените е неопходен стратегиски маркетинг пристап, зашто цените на производите се еден од основните инструменти на маркетинг миксот кој што директно го генерираат приходот на претпријатијата. Со самото формирање на цените, претпријатијата настојуваат *нивните производи со таквите цени не само да бидат прифатливи за потрошувачите, туку истовремено и да остваруваат добивка.*

Цените имаат големо влијание врз: **пазарното учество, пазарната структура и добивката** (Слика 10.1).



Слика 10.1: Влијание на цените врз: пазарното учество, пазарната структура и добивката

Нивната флексибилност треба да доаѓа до израз при евентуални ситуации и нивната промена да се врши брзо, а истовремено и брзо да се согледаат ефектите на обемот на продажбата.

Исто така, погледнато од друг агол, и конкурентските претпријатија се многу чувствителни на цената. Па, така, кога на пазарот се јавува изразита борба за доминација, а особено кога се воведува нов производ, тогаш сè популарно станува агресивното одредување на цените. Во такви состојби, претпријатието не треба да се потпира само на интуицијата и искуството, туку

треба да применува посебна анализа, за донесување одлуки за формирање на цените.

Од друга страна, пак, при формирање на цените мора **да се внимава на неценовните инструменти на маркетингот (карактеристиките на производот, дистрибуцијата и промоцијата)** кои преставуваат издатоци кои многу го чинат претпријатието²²⁵.

За да се оствари релативно трајна добивка, цената мора да биде интегрален дел како на маркетинг стратегијата, така и на менаџмент стратегијата на претпријатијата.

Најбрзиот и многу ефективен начин претпријатието **да ја максимизира добивката е на вистински начин да ги формира цените.**

Вистински формираната цена може побрзо **да ја зголеми добивката** отколку зголемувањето на обемот на продажба, а, додека **погрешно формираната цена ја намалува добивката со многу поголема брзина.**

Исто така, врз зголемување на потрошувачката влијае и зголемувањето на квалитетот на производот бидејќи тоа води кон поголема **сатисфакцијата на потрошувачите.**

Ефективното (правилното) формирање на цените ја зголемува вкупната величина (големина и ширина) на потенцијалниот пазар.

Неефективното формирање на цените го поларизира општеството и ги става во неповолна позиција општествените слоеви со скроман доход.

Цената дава сигнал и информира за природата на производите за нивниот квалитет и го манифестира социјалниот статус на потрошувачот²²⁶.

Конкурентската предност на пазарот може да се оствари на голем број начини, во постојаната интеракција помеѓу претпријатијата, добавувачите, производите и услугите, потрошувачите и конкурентите.

Често, во маркетинг стратегиите се сугерира користењето на шест сигма системот како добар начин за подобрување на процесот за формирање на цените во претпријатието, кој всушност во себе ги интегрира и синергизира:

1) проценката на **уницијативната цена на производите која би била прифатена од потрошувачите**, односно проценка на цената на производите за продажба;

2) **согласноста (одобрението) за предложените цени од страна на продажниот персонал** (оние кои ги продават производите);

3) **собирањето на потребни информации за пресметаните цени** (органот за цени);

4) **анализирањето и оценките на пресметките** (органот за цени);

5) **комуницирањето со продажната оператива за одобрување на цените** (органот за цени) и

²²⁵ Nagle T.T. and R. K. Holden (1995), The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.p.1.

²²⁶ Hanna N. and H. R. Dodge (1995), Pricing Policies and Procedures, NY University Press, New York.p.14.

6) **информирањето на купувачите за цените** (продажната оператива)²²⁷.

Наведениот систем се користи за да се зголеми приходот, а со тоа и добивката.

Кај стратешкиот пристап за формирањето на цените, потребен е нов однос помеѓу маркетингот и финансиите, затоа што стратегиските цени се засноваат врз меѓусебната поврзаност на маркетингот и финансиите. При тоа, мора да се настојува да се задоволат барањата на потрошувачите преку испорачувањето на добра вредност (корист) и, истовремено, да се задоволат потребите на претпријатието преку покривање на трошоците и остварување на добивка²²⁸.

При формирањето на цените треба посебно да се внимава на обезбедување на користи на поширок пристап. При тоа, мора да се има предвид значењето на стратегиските прашања, како што е позиционирањето на производот. Доколку не постои стратегиски пристап за формирањето на цените, постои опасност претпријатието да се потпира само на еден фактор, најчесто на трошоците како познат интересен фактор.

Стратегискиот пристап е од посебно значење за формирање на цените за новите производи затоа што е неопходно да се процени вредноста која што потрошувачите ја очекуваат од производот на целниот пазарен сегмент.

При секое формулирање на стратегијата на цените треба да се отпочне со **согледувањето на чувствителноста на потрошувачите на цените**.

Различни пазарни сегменти имаат различна чувствителност на цената. Доколку постои рамка на цените, тогаш треба само да се пресмета разликата во цените. Потребно е да се знае степенот на чувствителност за да се создаде програма на влијание на секој пазар посебно.

Доколку во одреден период потрошувачите не ги купуваат производите или услугите, тогаш не мора одеднаш да се оди на драстично намалување на цените. Напротив, во тој период може причината за таквата состојба да се бара во менување на маркетинг програмата, со цел да се поддржи постоечката цена на производот. Затоа, би требало да се промовираат, т.е. истакнат посебните атрибути на производот и да се извршат некои измени во другите атрибути на производот. Притоа, би требало да се укаже на посебната добивка (корист) од производот.

Позиционирањето на производите го вклучува изборот на целниот пазар и креирање на диферентната предност на понудата со која што се конкурира.

Поголемиот број на емпириски студии кои се однесуваат на **квалитетот и цените**, дошле до заклучок дека и кога објективниот квалитет на марката не е под влијание на цената, купувачите ја користат цената како мерка за степенот на квалитет. Тие не располагаат со потребните информации и се плашат дека нискиот квалитет носи со себе голем потенцијал на загуба. Колку повеќе купувачи се потпираат на цената, таа да го процени квалитетот, тој е помалку осетлив на цената. Цената како средство за оценување на квалитетот е најголема кај новите производи на пазарот.

²²⁷ Sedhi S. M. and N. S. Sedhi (2005), Six Sigma Pricing, Harvard Business Review, May. p. 135.

²²⁸ Nagle T.T. and R. K. Holden (1995), The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. p. 20.

На најголемиот број потрошувачи им е јасно дека **марките со повисок квалитет имаат повисоки цени**, и покрај тоа што подобрувањето во квалитетот не е пропорционално на зголемувањето со цените.

Нивото на цените се однесува на износот на сумата на парите кој што некој очекува да ги плати за нивото на квалитетот за одреден тип производ. Со други зборови, тоа е минимумот кој што некој би требало да го плати за да добие вредност во одреден тип на производи. Цената на производот која што е над перципираното ниво, потрошувачите ја сметаат прескапа за тој квалитет.

Само **добрата комбинација** на цените и квалитетот овозможува поволната стратегиска позиција и поголема добивка.

Претпријатијата кои што се одликуваат со релативно висок квалитет и релативно ниска цена, имаат повисок принос од самите вложувања во севкупниот процес на репродукција на производот. Додека, пак, претпријатијата кои што одат со среден квалитет и средна цена имаат најслаби резултати во своето работење, во однос на претходните²²⁹.

Во стратегискиот маркетинг често е префериран пристапот на **рационално формирање на цените**²³⁰. Почетната точка треба да биде јасно дефинирање на целта на процесот за формирање на цените. Потоа треба да се земат предвид три критични гледања при носењето на стратешки одлуки за формирање на цените и тоа **констатацијата** на: **претпријатието, потрошувачите и конкурентите**. Секоја констатација се става во однос со одредено средство за да се потврди одлуката за цените.

Формирањето на цените е комплексен процес. **Одлуките за определување на цените** можат да се донесат само кога ќе се изврши анализата на економските вредности, односно разбирањето на економските вредности на производот за различните кластери на потрошувачи. Тоа бара да се извршат следниве работи:

1) анализа на: трошоците, обемот на продажбата, остварената добивка, односно импликација на промените на цените и обемот на продажба на рентабилноста на претпријатието;

2) анализа на: конкурентите за согледувањето на трендовите во цените, понудата на производите и стратегиите на конкурентите и

3) анализа на промените во условите на средината, промената на потребите на потрошувачите и анализа на конкурентските иновативни достигнувања.

Може да се заклучи дека при формирањето на цените, или вршење на одредени измени за прилагодување на постоечките цени, неопходно е да се користи добро разработена маркетинг стратегија.

²²⁹ Nagle T.T. and R. K. Holden (1995), The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. p.5.

²³⁰ Hinterhuber A. (2004), Toward Value-Driven Pricing - An Integrative Framework for Decision Making, Industrial Marketing Management, No. 33. p.767.

10.2. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА НА ФОРМИРАЊЕ НА ЦЕНИТЕ ВРЗ ТРОШКОВЕН И КОНКУРЕНТСКИ ПРИСТАП

Менаџментот на претпријатието мора да биде свесен дека **цените влијаат на обемот на продажбата, а обемот на продажбата влијае на покривање на трошоците во претпријатието.**

Трошковниот пристап на цените има задача да потенцира дека на пазарите со послаба куповна снага се одредуваат повисоки, а на пазарите со појака куповна снага пониски цени. Тоа е заради потрошувачката и заради покривањето на трошоците. Така, на пример, на пазарите каде населението е со послаба куповна моќ, ќе купи еден или ниеден производ, а пак во густо населените места каде населението работи во индустрија, т.е. во разни видови на претпријатија и има поголема куповна моќ, наместо еден производ ќе купи два и повеќе производи и, ете го поголемото покривање на сите трошоци. Или, поконкретно, често на пазарите слушаме или гледаме повик за попуст во цените ако се купат два или три производи во комплет.

Во системот на формирање на цените можат да се јават слабости поради зголемување на цените, кога обемот на продажба опаѓа или расте. Тоа укажува дека пред да се формираат цените би требало да се врши проценка на продажбата, а не да се вршаат корекции на цените²³¹.

Кога се користи трошковниот пристап во формирање на цените, треба да се знае дека претходните трошоци се помалку битни од сегашните, а сегашните трошоци се помалку битни од трошоците во блиска иднина.

Акцентот би требало да се стави на антиципирањето на оние категории во структурата на трошоците кај кои, најверојатно, ќе дојде до промена во блиска иднина²³².

Анализата на трошоците при носењето на одлука за правење калкулација на цените има за цел: 1) да се утврдат компонентите на трошоците за производите; 2) да се процени како варираат трошоците со обемот на продажбата; 3) да се анализира конкурентската предност за трошоците на производите во однос на цените на другите конкурентни производи; 4) да се утврди како искуството во производството на производите влијае на трошоците и 5) да се утврди како претпријатието ги следи и контролира трошоците на производите, а со тоа и на севкупното работње на претпријатието²³³.

Економијата на обем укажува дека намалувањето на трошоците е поврзано со **континуираното зголемување на обемот на производство**. Секојпат кога обемот ќе се дуплира, трошоците опаѓаат за одреден процент. Процентот на опаѓање на трошоците варира по гранките на дејностите.

Концептот на **погрешните искуства** се темели на претпоставката дека трошоците по единица производ во еден период се во зависност од кумулираниот обем и стапката на искуствата. За разлика од ефектите на

²³¹ Jobber D. and D. Shipley (1998), Marketing Oriented Pricing Strategies, Journal of General Management, Summer. p.18.

²³² Jobber D. and D. Shipley (1998), Marketing Oriented Pricing Strategies, Journal of General Management, Summer. p.42.

²³³ Cravens W. D. and N. F. Piercy (2006), Strategic Marketing, eight edition, McGraw-Hill, Boston. p. 323.

користењето на капацитетите, концептот на *погрешните искуства* упатува на тоа дека искуствата се резултат на трудот на менаџментот на претпријатието. Стапката на учење варира директно со износот на вниманието на менаџментот да се оствари ефектот.

Сепак, треба да се знае дека **за намалувањето на трошоците битно е не само искуството и знаењето на менаџментот, туку и искуството и знаењето на сите вработени и нивното ангажирање во тој поглед.**

Економијата на подобро користење на капацитетот и економија на обем учат дека со подобрување на економијата на постоечката производствена програма и со воведување на специјализација на производството сè поекономично се зголемува производството.

Значи, **економијата на обем** упатува на економија која што се заснова на варирање на производите кои што се произведуваат на иста опрема која е пресметковно насочена и следена.

Тоа значи дека **економијата на обем** се манифестира кога исти парчиња на опрема можат да се произведат поекономично, доколку се произведуваат во комбинација (обемно), отколку поединечно.

Секако дека **за да се оствари економијата на обем, вкупниот обем на производство мора да биде доволно голем за да се исплати вложувањето во новата технологија.**

Претпријатието кое што ги користи цените за да ја зголеми продажбата, го има предвид зголемувањето на **пазарното учество како број на продадени единици производи.**

Пазарното учество е продажба на производи од претпријатието **како процент** од вкупната продажба на гранката. Пазарното учество, всушност, се заснова на метод на формирање на цените врз основа на побарувачката.

Сигурно дека пазарното учество во голем дел зависи и од ценовната политика на претпријатието.

За правилно водење на ценовната политика, секогаш треба да се располага со информации за цените на своите конкуренти²³⁴.

Претпријатието мора да ја процени реакцијата на конкурентите на промената на цените. Во конкурентскиот пристап, прво би требало да се констатира кои навистина се конкурентите, а потоа да се изврши оценка на сопствениот производ во однос на производите на конкурентите.

Кога конкурентите ја зголемуваат цената заради општ пораст на нивото на трошоците во целата гранка или заради зголемување на побарувачката, тоа би требало да следи. Посебно ако марката е поврзана со високи цени. Кога паѓаат трошоците или растат понудите, би требало да следува намалување на цените.

Но, постојат случаи кога претпријатијата не реагираат на акциите на сите конкуренти, бидејќи нивните производи и понатаму се купуваат.

²³⁴ Jobber D. and D. Shipley (1998), Marketing Oriented Pricing Strategies, Journal of General Management, Summer.

Во секој случај, претпријатието мора да располага со маркетинг стратегија за формирање на цените заснована врз трошковен и конкурентски пристап и да врши нивна комбинација.

10.3. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА НА ЦЕНОВНА СЕГМЕНТАЦИЈА НА ПАЗАРИТЕ

Поимот сегментација на пазарот, заснован на чувствителноста на цените, укажува дека пазарите треба да се **сегментираат** (поделат) **на повеќе сегменти според стандардот и барањата на потрошувачите** (купувачите). Тоа се врши со цел купувачите да можаат да купат одредени производи по одредените цени кои можат да ги платат.

При **сегментирањето на пазарот** треба да се внимава на следните влијателни индикатори:

- 1) **Големината на пазарниот сегмент** треба да биде во согласност со потенцијалот на купување;
- 2) **Диференцирањето на пазарниот сегмент** треба да биде многу корисен за потрошувачите;
- 3) Треба **да се внимава на чувствителноста на побарувачката при промената на цените**;
- 4) Треба да се има предвид **важноста на неценовните фактори како атрибути и перформанси** и
- 5) Треба да се врши проценка на **продажбата при слични и различни нивоа на цени**²³⁵.

Потрошувачите, на пазарот, често се ориентираат кон одредена марка на производи, во согласност на неколку фактори и тоа според: приврзаноста кон марката, својот статус, понудената услуга, локацијата и според цената.

Во тој поглед, како што е прикажано и на Сликата 10.2 **потрошувачите (купувачите)** можат да се групираат на следниот начин:

- 1) **Потрошувачи лојални на марката** - потрошувачи кои што имаат **доверба** во марката која што е прифатена од нив и веруваат дека таа е супериорна во однос на другите марки и оние потрошувачи кои што се подготвени да платат фер цена за производите (марката), и покрај тоа што се нешто повисоки во однос на конкурентските цени;
- 2) **Потрошувачи кои што се мотивирани од статусот**, и ценат дека купуваат највисок квалитет и многу престижни производи на марка и плаќаат повисока цена. Всушност, високите цени доброволно и благонаклоно се прифаќаат од оваа група на потрошувачи заради престижот и статусот поврзан со нивната ексклузивна цена;
- 3) **Потрошувачи кои што ја почитуваат услугата**, се група на потрошувачи кои што би прифатиле да платат и малку повисока цена

²³⁵ Evans J. and B. Berman (1994), Marketing, sixth edition, Macmillan, New York. p.322.

ако е компензирана со убедително и повисоко ниво на услуги. Тоа е посебно важно за оние потрошувачи кои што бараат повисоко ниво на убедителни информации од персоналот на продавницата, за атрибутите (карактеристиките, функционалноста, траењето и сл.) на производот;



Слика 10.2.: Ориентација на потрошувачите (купувачите) на марката

- 4) **Потрошувачите ориентирани на локацијата и односот на продавачите**, се група потрошувачи кои што ја почитуваат локацијата на продавницата и леснотијата при купувањето на понудените производи, бидејќи добиваат комуникативна помош од продавачите при изборот на производот. Тавите потрошувачи, вообичаено, не одат наоколу да бараат и купуваат производи, па затоа тие се подготвени да платат и повисока цена, само да купаат од нивната локација;
- 5) **Потрошувачите ориентирани на цената**, се група која што ги обиколува продавниците во околината за да најде најповолна понуда по најниска можна цена на бараните производи и тие да ги купаат²³⁶.

За претпријатијата кои што извршуваат услужна дејност, се заговара систем на управувачко формирање на цените кои што донесуваат поголем

²³⁶ Evans J. and B. Berman (1994), Marketing, sixth edition, Macmillan, New York. p.680.

приход при релативно фиксниот капацитет. Се смета дека така на подобар начин ќе се соочат со конкурентите кои што пресметуваат пониски цени за тој вид услуга²³⁷.

Основата на системот на управувачкото формирање на цените кој што остварува принос, е остварениот принос да се разгледува од аспект на два системи и тоа: систем на *рацио на стапките на ефикасноста и рацио на користење на капацитетите*.

Всушност, овој приод на системи има за цел да ја зголеми стапката на ефикасност на два начини и тоа: **со зголемување на цените во шпицот на побарувачката и со зголемувањето на користењето на капацитетите по пониски цени**, во периодите на помала побарувачка на корисници на услугите кои што се чувствителни на цените. Најголем степен на успешната примена е во авиопревозот и хотелиерството.

Ако се оди на повеќе сегменти, потребно е да се имаат предвид различни стратешки пристапи во согласност со карактеристиките на поделните сегменти.

10.4. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА НА ВРЕДНОСЕН ПРИСТАП НА ФОРМИРАЊЕТО НА ЦЕНИТЕ

Вредносно ориентираниот пристап кон формирање на цените, значи дека процесот за формирање на цените би требало да отпочне **пред** претпријатието да изврши некое значајно инвестициско вложување.

Да се потсетиме дека постои: **трошковен пристап при формирање на цените** и **вредносен пристап при формирање на цените**.

Трошковниот пристап при формирање на цените го има следниот редослед на активности:

производ → трошоци → цени → вредност → потрошувачи.

Значи, овој пристап на формирање на цените, акцентот го става на трошоците.

Вредносниот пристап при формирање на цените го има следниот редослед на активности:

потрошувачи → вредност → цени → трошоци → производ.

Кај **вредносно ориентираните цени**, акцентот се става на проценката на вредностите на производите и услугите од страна на потрошувачите (или погледнато со очите на потрошувачите), а не на трошоците.

Вредносно заснованата цена, значи дека цените се поставуваат **врз основа на перцепцијата на потрошувачите за вредностите на производите**. Тоа значи дека вредностите на производите

²³⁷ Berman B. (2005), Applying Yield Management Pricing to Your Service Business, Business Horizons, No 48, p. 169.

се реферираат пред трошоците. Во тој поглед, цената се набљудува заедно со другите инструменти на маркетинг миксот пред да се создаде маркетинг програмата. Формирањето на цените почнува со анализата за потребите на потрошувачите и перцепцијата на вредностите и цената се поставува во согласност со перципираната вредност на потрошувачите²³⁸.

Управувањето на односите со потрошувачите може да се оствари на два начини и тоа: **придвижувани од производот** и **придвижувани од пазарот (купувачите)**.



Слика 10.3.: Управувањето на односите со потрошувачите -**придвижувани од производот**²³⁹



Слика 10.4. Управувањето на односите со потрошувачите -**придвижувани од пазарот (купувачите)**²⁴⁰.

На првиот начин производот е дизајниран и неговите елементи се **под контрола на производствениот маркетинг** во претпријатијата со нивото на цените кои што купувачот ги профаќа.

По вториот начин, **купувачот е на прво место**, а производот зависи од она што купувачот е подготвен да го плати и кој вид на производи и услуги ги бара.

Создавањето на односите со потрошувачите е поуспешно кога се користи вториот пристап.

²³⁸ Kotler P. et al. (2002), Principles of Marketing, third european edition, Prentice Hall, London.

²³⁹ Lancioni A.R. (2005), A Strategic Approach to Industrial Product Pricing: The Pricing Plan, Industrial Marketing, Management, No. 34.

²⁴⁰ Lancioni A.R. (2005), A Strategic Approach to Industrial Product Pricing: The Pricing Plan, Industrial Marketing, Management, No. 34.

10.4.1. Утврдување на вредноста на производите за потрошувачите

Утврдувањето на вредноста на производите за потрошувачите е еден од основните фактори за нивно купување од страна на потрошувачите.

Иако при одредувањето на цените на производите во претпријатието е доминантно мислењето на менаџментот, сепак, може да се констатира дека вредноста на производите на конкурентниот пазар ја диктира вредноста при размената²⁴¹.

Во тој поглед, доминира мислењето дека прениските цени не одат заедно со големото пазарно учество. Големо пазарно учество и високи цени можат да се остварат ако цените навистина рефлектираат висока перцептивна вредност за потрошувачите²⁴².

Вредноста на производите за потрошувачите е, всушност, самото согледување (перцепцијата) на потрошувачите за значењето на производите во задоволувањето на нивните потреби и барањата од тие производи. Тоа е она што во економската теорија се нарекува **корист** (utility). Всушност, користите, односно вредноста, се заснова на задоволувањата на потребите на потрошувачите.

Исто така, преовладува мислењето дека **конкурентската предност** може да се заснова врз основа на **диференцирањето** или врз основа на **цената**²⁴³.

Диференцирањето се опишува со четири атрибути: *карактерот на производот, имиџот на претпријатието заедно со имиџот на неговите производи и услуги, стручноста во поддршката на потрошувачите и персонализацијата (процесите во работата со потрошувачите)*, при што, **акцентот на цената** се става само кога не постои диференцирање во една од четирите димензии за диференцирање.

Економската вредност е вредност која ја согледува потрошувачот кој што е целосно информиран за алтернативите.

Всушност, во реалниот свет потрошувачите се многу информирани. Тоа има значително влијание како на сегментацијата на потрошувачите, така и на нивната чувствителност на цените. Заклучните согледувања од истражувањата на оригиналните производи и супститутите укажуваат дека потрошувачите се повеќе чувствителни на цената за тоа колку таа е релативно повисока во однос на цените на производите кои што потрошувачите ги гледаат како супститут. Различните потрошувачи во различни ситуации на купување, различно ги согледуваат расположивите супститути. Потрошувачите кои што се нови на пазарот обично се помалку свесни за марката и супститутите, отколку оние со поголемо искуство.

²⁴¹ Harrell D. I. (2002), Marketing Connecting With Customers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

²⁴² Hinterhuber A. (2004), Toward Value-Driven Pricing - An Integrative Framework for Decision Making, Industrial Marketing Management, No. 33.

²⁴³ Mathore S. S. (1988), How Fierce Complete: A New Classification of Generic Strategies, Journal of General Management, No. 1.

Ефективниот маркетинг напор може да ја позиционира марката како добра вредност за целните потрошувачи со висока референца за нив.

На големите пазари тешко е да се биде единствен. Затоа е потребно извесно диференцирање за да се придобие посебна позиција на производот²⁴⁴.

Често пати е тешко цената на производот и супситутот да се споредат само во рамките на марката, бидејќи купувачот е чувствителен на цената кога има алтернативи, дури и ако купува од познат и реномиран продавач. Купувачите, односно потрошувачите, пред да се обидат да ја најдат најдобрата вредност на пазарот, голем број од нив, едноставно, го купуваат она во што имаат доверба.

Во пазарното стопанство размената се остварува врз основа на взаемното прифаќање на цените на производите и услугите. Купувачите ја проценуваат *вредноста* за добивање на производите и услугите врз основа на сопствените критериуми за избор. Сепак, треба да се потенцира дека, ***вредноста на производите претставува, комплексна низа од потребите, желбите и идните очекувања од производите и услугите.***

Формулирањето на политиката на цени е напор за да се одреди еквивалентен паричен износ за перципираната вредност од страна на потрошувачите за вкупната понуда на претпријатието во одреден временски период.

Перципираната вредност за потрошувачите е цената која што потрошувачите се подготвени да ја платат за опипливите и неопипливите атрибути на вкупната маркетинг понуда.

Перцепираните разлики создаваат рационална основа за диференцирање на цените за поединечни потрошувачи. Тоа значи дека два или повеќе потрошувачи се подготвени да платат за производот²⁴⁵.

Независно од трошоците или саканата стапка на добивка на претпријатието, одлуката на потрошувачите се заснова врз нивното перцепирање на вредностите на трансакциите за нив.

Перципираната вредност на потрошувачите поставува лимит за рамката на цените кои што се разгледуваат. Рамката на перцепираните вредности на цените му дава на маркетинг менаџментот можност да обезбеди конкурентост по пат на диференцирање на атрибутите и добивката од нивната понуда на целиот пазар.

Рамката на цената е растојанието помеѓу најниските и највисоките перципирани вредности на цените на двајца или повеќе потрошувачи на поединечни пазарни сегменти со различни доходи.

Во земјите во развој растојанието е помало, што на маркетинг менаџментот му создава тешкотии за да одреди стратегија на цените. Малото растојание на рамката на цените бара поголемо знаење и проучување на

²⁴⁴ Best J. P. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.

²⁴⁵ Okunkwo A. et al. (1994) A Pricing Strategy Orientation to Global Competitiveness, a Proceedings of the 1994 Competitiveness in the Global Market Place, Boston.

атрибутите. Во производствено развиените земји растојанието на перципираните вредности е поголемо и маркетинг менаџментот би требало да има повисок степен на прецизност во формирањето на стратегијата. Целниот пазар пошироко се дефинира и цените можат да бидат различни во рамките на растојанието²⁴⁶.

Во маркетинг литературата, провејува мислењето дека постојат четири методи за да се утврди вредноста на производот за потрошувачите и тоа:

- **Метод на реагирање при купувањето;**
- **Анализи на балансот;**
- **Експерименти и**
- **Анализи на економските вредности за потрошувачите**²⁴⁷.

Методот на реагирање при купувањето е метод кој, претежно, се користи за да се утврди вредноста на производот за потрошувачите. *Истиот се базира на перцепцијата на потрошувачите* за кои се очекува да го купат производот, поставувајќи ги во однос на цените, за да се добие *кривата на реагирањето на купувањето*.

Методот за анализа на балансот го мери компромисот помеѓу цените и другите атрибути на производот, така што нивните ефекти на перформансите на производот можат да се констатираат. Анкетираните не се прашуваат директно за цената, туку за профилите на производот и цената и од нив се бара да кажат кој е нивниот префериран профит. Од нивниот одговор, ефектот на цените и другите атрибути се мери со користење на пресметувачи. Така на пример, кај новите автомобили развојот на профилот на производот се заснова на четири клучни атрибути од производот - марката, максималната брзина, потрошувачката на гориво и цената.

Целта на методот **на експерименти** е по пат на интервјуирање на потрошувачите да се дефинира оптималната цена. Ограничувањето на анализата на балансот е што испитаниците не се прашуваат за да ги поврзат своите перцепции со одлуката за купување.

Секогаш кога се разгледуваат различните пристапи за стратегијата на цените и **економската вредност за потрошувачите**, таа сигурно се менува. Заради тоа, за споредба е битно да се дефинира вредноста независно од цената.

Економската вредност за производот е цената со најдобра алтернатива за потрошувачот - референтната вредност плус вредноста од сето она што ја прави разликата во понудата од останатите алтернативи - вредноста на диференцирање.

Вредноста (користите) што ја добиваат потрошувачите, секогаш **треба** да се мери правилно, па затоа е потребно²⁴⁸:

- да се идентификува што се добива при купувањето на соодветниот производ и што ќе се изгуби доколку тој производ не се купи;

²⁴⁶ Jobber D. and D. Shipley (1998), Marketing Oriented Pricing Strategies, Journal of General Management, Summer.p. 96.

²⁴⁷ Jobber D. and D. Shipley (1998), Marketing Oriented Pricing Strategies, Journal of General Management, Summer.

²⁴⁸ Hinterhuber A. (2004), Toward Value-Driven Pricing - An Integrative Framework for Decision Making, Industrial Marketing Management, No. 33. p.770.

- да се прави разлика помеѓу сегментите на потрошувачите и ситуацијата на користење;
- да се добиваат информации од повеќе извори на информации и
- да се врши споредба на својата понуда со алтернативната понуда на останатите претпријатија²⁴⁹.

За да се определи **конкретната економска вредност**, се сугерира процес од следниве фази:

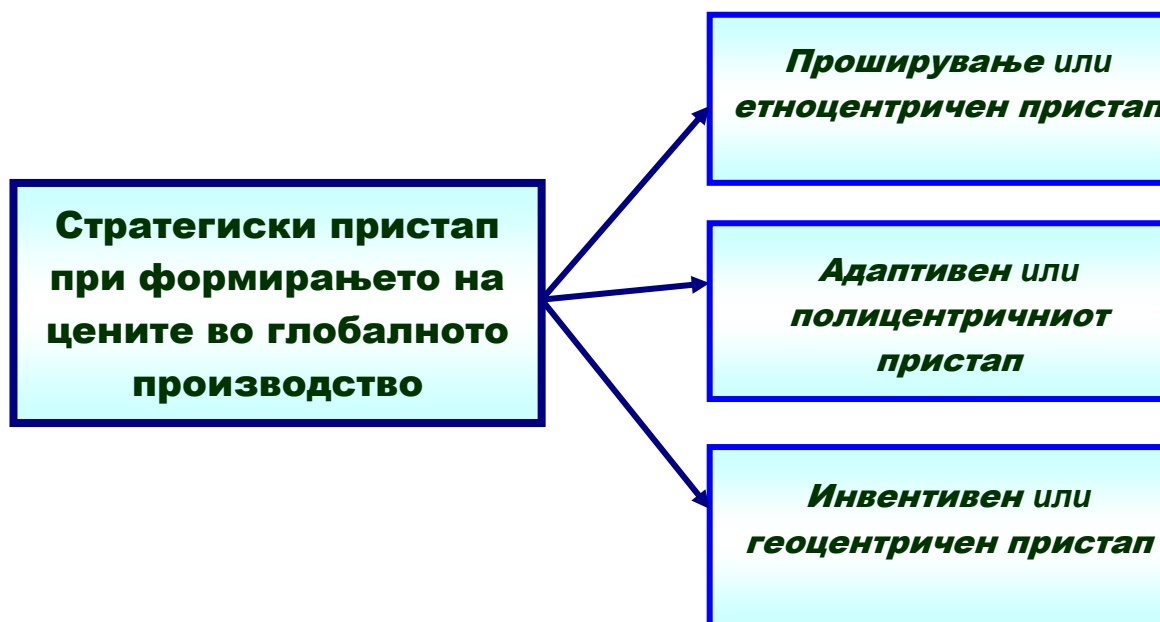
- 1) да се идентификуваат цените на конкурентните производи (особено на новите производи) пред да стигнат на пазарот;
- 2) да се идентификуваат трошоците на конкурентните производи (односно да се утврди вистинската цена на чинење);
- 3) да се утврдат начините на кои што потрошувачите ги согледуваат алтернативите на купување на бараните производи;
- 4) да се избере сегментацијата на пазарот;
- 5) да се идентификуваат сите фактори кои што го диференцираат производот од конкурентските производи и процеси;
- 6) да се утврди вредноста за потрошувачите на тие диференцирани фактори;
- 7) да се сумираат референците на вредностите и диференцирање на вредностите, за да се утврди вкупната економска вредност;
- 8) да се користи општото знаење за вредностите за да се проценат идните продажби во специфичните точки на цените (по различни цени) и
- 9) да се креира модел за поттикнување на долгорочна побарувачка на понудените производи преку развивање на маркетинг стратегија.

Акцентот на **економската вредност за производот** се става на **добиената вредност за потрошувачите**, а не на саканата вредност на потрошувачите. Тоа е она што потрошувачите го добиваат од производот. Тоа произлегува оттаму што понекогаш се очекува многу повеќе од производите, а се добива оптимално, или спротивното, се очекува помалку, а се добива многу повеќе од посакуваните вредности.

²⁴⁹ Повеќе кај, Hinterhuber A. (2004), Toward Value-Driven Pricing - An Integrative Framework for Decision Marking, Industrial Marketing Management, No. 33. p. 769.

10.5. СТРАТЕШКИ ОПЦИИ НА ФОРМИРАЊЕТО НА ЦЕНИТЕ ВО ГЛОБАЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО

При изборот на стратешкиот пристап при формирањето на цените во глобалното производство, маркетинг истражувачот, Kigen, вели дека претпријатијата би требало да избираат помеѓу три стратешки опции на пристапи²⁵⁰ (Слика 10.5).



Слика 10.5.: Стратегиски пристап при формирањето на цените во глобалното производство

Првиот пристап е проширување или етноцентрична ориентација кога се оди на исти цени на сите национални пазари. Цената обично се формира врз основа на вкупните трошоци. Ориентацијата е да се настапува со исти цени, при што купувачот ги сноси трошоците за превозот и увозот.

Оваа опција одговара кога претпријатието произведува стандардизиран производ со униформниот начин на користење. Етноцентричниот пристап го олеснува формирањето на цените и олеснува на управата на претпријатието да ја контролира работата на филијалата на поединечни национални пазари. Слабоста е отсуството кон прилагодливоста на поединечни национални пазари, особено на конкуренцијата.

Вториот стратешки пристап е адаптивниот или полицентричниот пристап. На филијалите на поединечни национални пазари им се дава слобода да одредуваат цени според условите во својата работна средина.

²⁵⁰ Keegan J. W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p.380.

Полицикличноста се гледа во разношесто на цените на поединечни национални пазари. Кај примената на оваа стратешка опција мора да постои посебна контрола од страна на управата на претпријатието.

Третиот е инвентивен или геоцентричен пристап, кој што претставува некоја средина помеѓу етноцентричната и полицентричната опција на пристап. **Цените се формираат според целите на претпријатието на поединечни национални пазари.** Во поголема мера се зема предвид локалната конкуренција. Обично се согледуваат трошоците, а стапката на добивка варира по поединечни национални пазари. Проблемот е кај претпријатијата со широка производна програма. Кај производите со посебен имиџ на марки, може да варираат цените неколку пати со согласност на земјите, но премиската вредност на марката се задржува. Според истражувањата најголем број претпријатија ги стандардизираат своите цени, а помал е бројот на оние кај кои им варираат цените.

Претпријатијата кои што конкурираат глобално и сакаат да создадат ефективна стратегија, мора да обезбедат координација и формирање на цените и заради соочувањето со сивиот пазар. За да се заштитат од сивиот пазар, претпријатијата бараат интервенција од државата и правна заштита. Претпријатијата создаваат бариери и ги следат продавачите на мало, кои што производите ги купуваат од сивиот пазар.

Заради овие и слични влијанија, често кај претпријатијата се сретнуваат интерни и трасферни цени.

Целите на интерните цени на претпријатијата се: 1) максимизирање на добивката за претпријатието како целина; 2) овозможување на контролата на цените од страна на менаџментот на претпријатието и 3) овозможување управата да ги проценува и да ги наградува (казнува) стратегиските работни единици за остварените резултати.

Трансферните цени кои се ниски не се прифатливи за стратегиските работни единици организирани по производниот принцип, затоа што вкупните резултати изгледаат лошо, а цените кои што се премногу високи прават меѓусебното работење да изгледа лошо и ја ограничува ефикасноста на менаџерите на стратегиските работни единици.

Иако постојат повеќе видови аранжмани за трансферните цени, сепак посебно се истакнуваат четири и тоа: 1) продажба по локалните производни трошоци, плус стандардната стапка на добивка; 2) продажба по трошоците на најефикасниот произведувач на стратегиските работни единици во претпријатието плус стандардната стапка на добивка; 3) продажба по цените од кои што се доаѓа преку преговори и 4) цените во разумниот однос според истите цени кои што се пресметуваат од независните потрошувачи²⁵¹.

Четвртиот систем е најповолен за даночните органи и најприфатлив за стратегиските работни единици, но основата која што одговара за трансферните цени зависи од карактеристиките на филијалата и условите на пазарот.

Трансферните цени често се набљудуваат како начин за контрола при работењето на филијалата и координација на тековите на готовината и

²⁵¹ Cateora R. P. and J. I. Graham (2000), "International Marketing", A Distance Learning Program, Edinburg Business School, Heriot-Watt University CGLM CAPOM, Edinburgh. p.18.

доходот од филијалата во странство, но треба да се користат и за маркетинг одлуките. Трансферите на цените имаат голем потенцијал да им помогнат на маркетинг менаџерите за да ги остварат стратегиските цели во променливата меѓународна средина.

Податоците за рентабилноста на филијалите се користат за да се остварат целите на менаџментот и затоа трансферните цени мора да бидат конкурентни. Трансферните цени треба затоа да се одредуваат рационално, а не арбитрирано²⁵².

Стратешкото значење на трансферните цени е двојно. Прво, тоа се користи како бариера за влез на одреден пазар. Втората улога е да не се зголемуваат даноците на пазарите на поединечни филијали.

Затоа познавањето на стратегиските опции на формирањето на цените во глобалното производство е многу значаен фактор за придобивање и одржување на конкуретската предност.

²⁵² Albaum G. et al. (2005), International Marketing and Export Managmenet, FT/Prentice-Hall, Harlow, England.p.462.

ТРЕТ ДЕЛ

ПОРТФОЛИО НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ

ГЛАВА XI

11. СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖУВАЊЕ И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПАЗАРНОТО УЧЕСТВО

11.1. ЗНАЧЕЊЕ НА ОДРЖУВАЊЕТО И ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА ПАЗАРНОТО УЧЕСТВО

Одржувањето и зголемувањето на пазарното учество, заедно со зголемувањето на приходите и добивката од продажбата, се сметаат како приоритетни цели на маркетинг активностите.

Под **пазарно учество** се подразбира **процентуалното учество на производите од претпријатието во продажбата во гранката**, односно **пазарното учество покажува со колкав процент претпријатието партиципира во подмирување на одредени потреби на пазарот.**

За зголемување на пазарното учество, особено треба да се обрне внимание на **пазарната структура** и **начините на однесување на претпријатијата** на пазарот.

Пазарната структура која е одредена со условите на понудите и побарувачката, го формира **однесувањето на продавачите и купувачите**, а со тоа и влијанието на крајните перформанси.

Претпријатијата, **во однос на конкуренцијата, мора да делуваат во насока во која со својата стратегија ќе создадат конкурентска предност**, а тоа значи да направат нешто подобро од конкурентите.

Самата **атраaktivност на стратегијата за зголемување на пазарното учество** води кон поголем обем на производство, помали трошоци во работењето, поголем приход и поголема рентабилност.

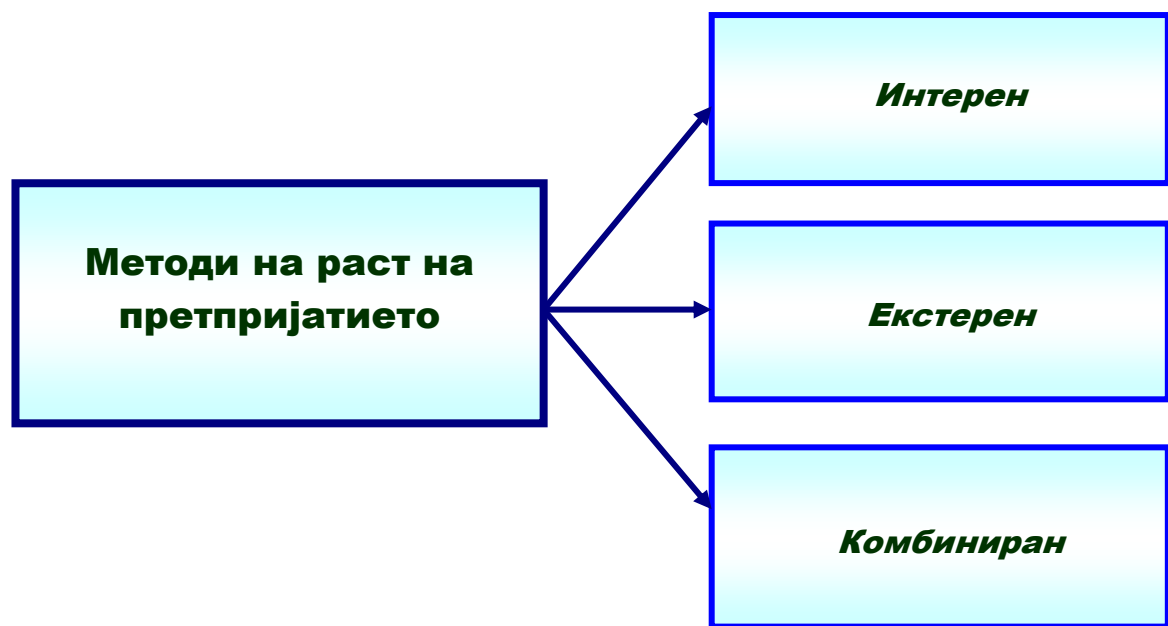
Јасно е дека е полесно претпријатието да се развива со растот на пазарот, отколку да го зголемува своето учество на постоечкиот пазар.

Емпириските истражувања, во своите пресметки, покажуваат значаен степен на корелација помеѓу **маркетинг напорот** и **пазарното учество на претпријатието**. Односот помеѓу нив не е линеарен, бидејќи поголемите

вложувања во маркетинг активностите не предизвикуваат соодветно зголемување на пазарното учество, што е резултат на делувањето на голем број на фактори.

Претпријатијата кои се определиле за **инвестирање во идниот развој**, **настојуваат агресивно да создаваат пазарно учество на целните пазарни сегменти**.

Претпријатието користи три методи на раст: **интерен, екстерен и комбиниран**, при производство и реализација на нови производи и/или услуги (слика 11.1)



Слика 11.1.: Методи на раст на претпријатието

Претпријатијата кои се заинтересирани за максимизирање на добивката во дадена ситуација, вршат селекција на пазарните сегменти на кои сакаат да го зголемат пазарното учество.

Нивото на цените и вложувањата во промоција се прилагодуваат кон целната функција, во производната програма се акцентираат **само производите кои што ја максимизираат добивката**, што е критериум и за евентуалното вклучување на новите производи во производната програма.

Зголемувањето на пазарното учество (освојувањето на нови пазари) се набљудува како **офанзивна стратегија** чија што цел е да се подобри позицијата на претпријатието на пазарот на сметка на конкурентите²⁵³. За неговото спроведување, потребно е условите на пазарот да бидат поволни.

На пазарот најдобри ефекти се постигнуваат кога тој е **нов** и кога **конкурентите сè уште не реагирале на тој пазар**, а исто така и **кога претпријатието има нов производ** со големи можности.

²⁵³ Schnaars, P. S. (1981), Marketing Strategy, The Free Press, New York. p.65.

Зголемувањето на пазарното учество се остварува и со припојување на дотогаш самостојно претпријатие кое што има добар производ, а нема добар менаџмент, маркетинг сектор и финансиска поддршка.

Како и да е, сепак, **ефектите се добри кога конкурентите не се подготвени или не се во состојба да возвратат.**

Претпријатијата кои што се **ориентирани на обезбедување на тековен прилив од готовина**, склони се да го **заменат пазарното учество** преку други методи, како на пример, со зголемување на цените на производите.

Цените можат да се зголемуваат само кога тоа е изводливо. Се избегнува вложувањето во промоција и стимулирање на дистрибуцијата. Се избегнува воведувањето на новите производи во производната програма, освен во случај продажбата со одреден износ на добивка да им биде обезбедена со договор.

Често пати, претпријатијата се во дилема, дали да се ориентираат на стратегијата која што води кон непосредно остварување на добивка или кон зголемување на пазарното учество²⁵⁴.

Професорот по маркетинг Kotler тврди дека во анализата на **пазарното учество** е потребно да се прави разлика помеѓу: **општото пазарно учество, пазарното учество на опслужуваниот пазар и релативното пазарно учество**²⁵⁵ (Слика 11.2).



Слика 11.2.: Видови пазарно учество

²⁵⁴ Tull S. D. and G. R. Kahle (1990), Marketing Management, Macmillan Publishing Company, New York. p.29.

²⁵⁵ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 687.

Општото пазарно учество е продажба на претпријатијата во процентот од вкупната продажба во гранката.

Пазарното учество на опслужуваниот пазар е продажба на претпријатието како процент од вкупната продажба на *пазарот кој што го покрива претпријатието*.

Релативното пазарно учество е пазарно учество на претпријатијата во однос на најголемиот конкурент.

Во зависност од тоа како потрошувачите се приврзани за производите, нивната фреквенција на купување и нивниот приод кон цените на производите ги разликуваме следниве поими: **пенетрација на потрошувачите, лојалност на потрошувачите, селективност на потрошувачите, селективност на цените и пад на пазарното учество**.

Пенетрацијата на потрошувачите претставува процентот од сите потрошувачи кои што ги купуваат производите од претпријатието.

Лојалноста на потрошувачите е купувањето од претпријатијата на неговите потрошувачи, како процент на нивното купување од сите претпријатија на тие производи.

Селективноста на потрошувачите ја претставува големината на просечното купување од претпријатијата, измерена како процент на големината на купување од некое постоечко претпријатие.

Селективноста на цените ја изразува просечната цена по која што продажбата на претпријатието е изразена како процент од просечната цена по која што продаваат другите претпријатија.

Падот на пазарното учество на претпријатието е предизвикано кога:

а) претпријатието изгубило некои потрошувачи (мала пенетрација на потрошувачите);

б) постоечките потрошувачи купуваат помалку од претпријатијата (мала лојалност на потрошувачите);

в) преостанатите потрошувачи на претпријатието се помалку (селективните потрошувачи) и

г) цените на претпријатието се измениле кон горе во однос на конкуренцијата (пониска селективна цена).

За подобра проценка на продажбата од страна на маркетинг истражувачите, во литературата е предложена формула²⁵⁶:

$$O_{en} = Pn \cdot Py$$

²⁵⁶ Best J. R. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 73.

каде:

$O_{еп}$ = Очекуван број на единица по продажба

$Пп$ = Пазарната побарувачка

$Пу$ = Пазарното учество

При што:

Пазарно учество ($Пу$) = производ · промоција · цена · дистрибуција · услуги

Значи, за да се добие очекуваниот број единица по продажба би требало да се помножи пазарната побарувачка (во единиците производи) со пазарното учество (дадено во проценти на подмирувањето на пазарот).

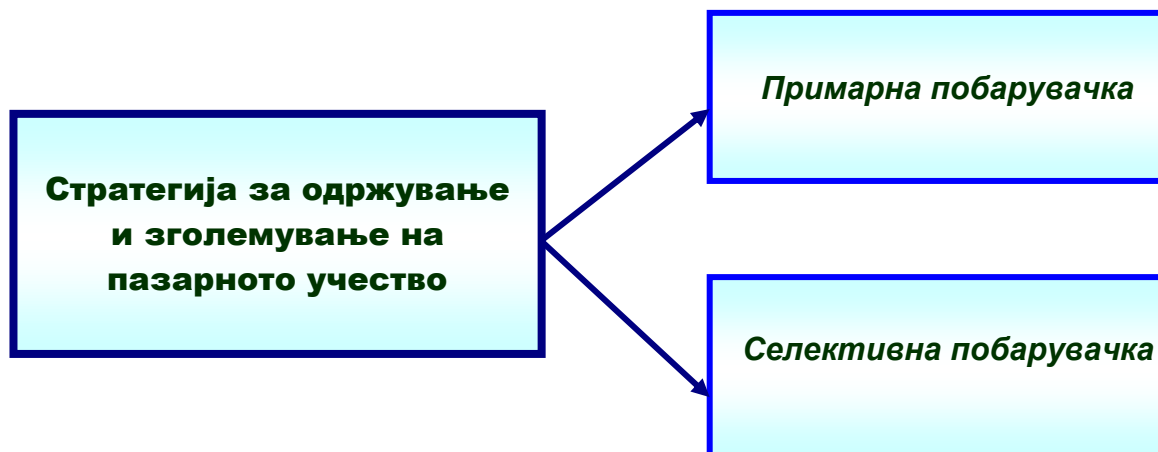
Проценка на пазарното учество ($Пу$) се смета дека е производ (множење) на: производот \times промоција \times цена \times дистрибуција \times услуги.

Секој од овие инструменти на маркетингот различно реагира на влијанието на целниот пазар. Во тој поглед, треба да се има предвид дека пазарното учество е значаен фактор за рентабилноста²⁵⁷.

Создавањето на добра стратегија за премиската (вредната) марка бара посматрање на целниот пазар на учество во одредената категоријата на производите. Во исто време, потребно е да се земат предвид две динемзии - категоријата на премиска или вредна марка (висок и низок степен на категоријата) и релативното пазарно учество на марката (големо или мало).

11. 2. НАЧИНИ НА ОДРЖУВАЊЕ И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПАЗАРНОТО УЧЕСТВО

Претпријатијата, својата стратегија за одржување и зголемување на пазарното учество, треба да ја прилагодат според типовите на побарувачка и тоа како на **примарната**, така и на **селективната** побарувачка (Слика 11.3).



²⁵⁷ Vishwanath V. and J. Mark (1997), Your Brand Best Strategy, Harvard Business Review, May - June.

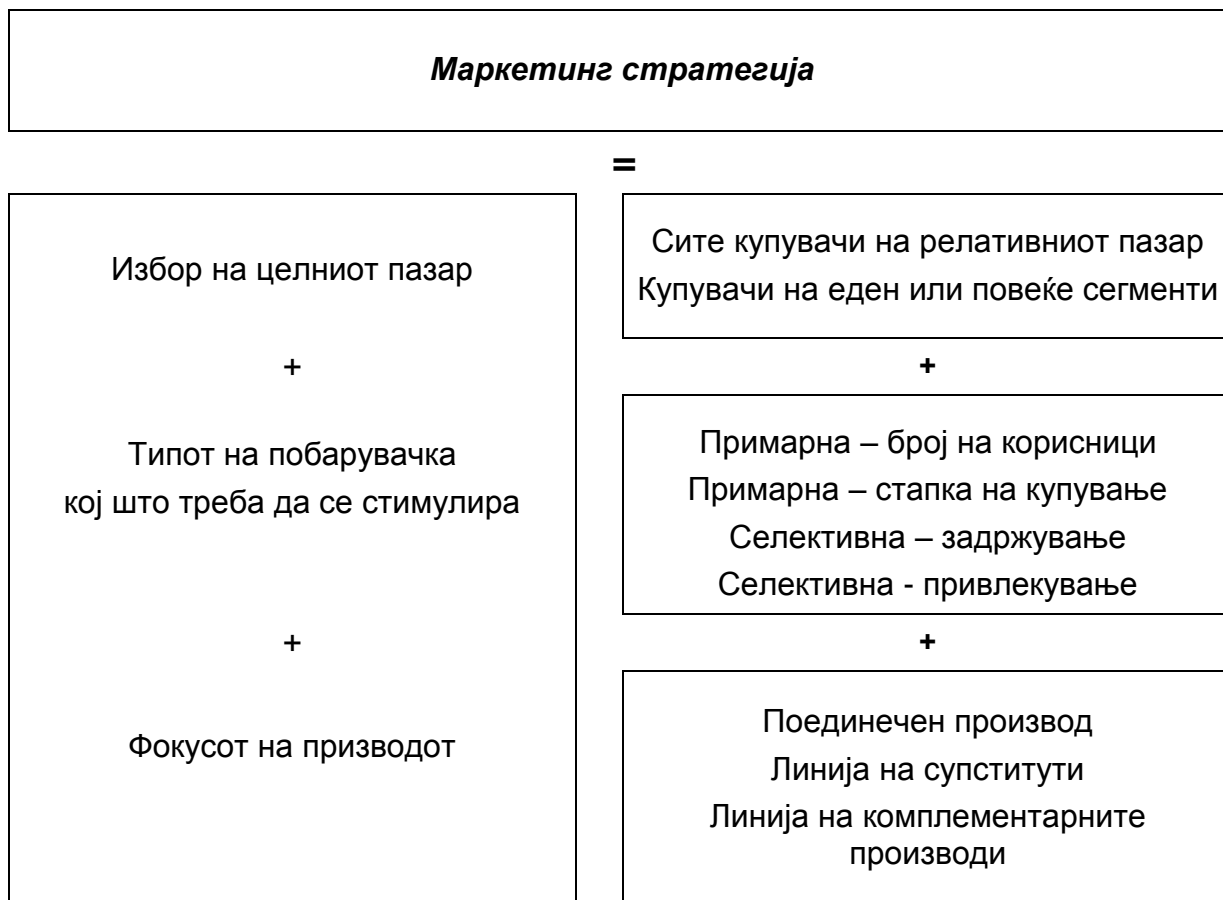
Слика 11.3.: Прилагодување на стратегија за одржување и зголемување на пазарното учество

Стратегијата за зголемување на примарната побарувачка е потребна за да се зголеми нивото на побарувачката за класата на производи – кога претпријатието како конкуренти ги гледа сите претпријатија произведувачи на производи кои што на потрошувачите им нудат иста услуга. На пример, тоа може да се претстави кога марката на автомобили како свои конкуренти ги гледа не само другите произведувачи на автомобили, туку и произведувачите на мотоцикли, велосипеди и камиони.

Стратегијата за зголемување на побарувачката е потребна и за типот на класите на производот – тоа е кога една марка на автомобили конкурира на сите произведувачи на автомобили (на нивните марки)

Претпријатијата кои што се пионери (први на пазарот) со некои производи имаат најголема добивка од експанзијата на примарната побарувачка

Општо погледнато, маркетинг стратегијата би требало да ги опфати сите активности кои се прикажани на слика 11.3.



Слика 11.3.: Базични елементи на маркетинг стратегијата²⁵⁸

²⁵⁸ Wilson R. M. S. (1992), Strategic Marketing Management Butterworth/Haineman, Ltd., Oxford. p.172.

Во основа, постојат два извори *на нова примарна побарувачка* за класата на производот: *некорисници* и *корисници*, кои што можат да влијаат за зголемување на побарувачката, а со тоа и на потрошувачката на одредените производи (Слика 11.4).



Слика 11.4.: Прилагодување на стратегија за одржување и зголемување на примарната побарувачка

Некорисниците можат да се стимулираат да купуваат на три начини и тоа:

- со *демонстрирање на добивките* (користите) кои што веќе ги нуди класата на производите;
- со *создавање на нови производи* кои што се привлечни за одредени пазарни сегменти и

- да се демонстрираат или да се промовираат добивките од постоечките производи.

Зголемувањето на куповната способност на **некорисниците** за купување на одредени производи, може да се постигне со нудење на *пониски цени* и со давање на производите на *кредит*. Промоцијата треба да укаже на новите начини за користење на производите.

Зголемувањето на стапката на купување од страна на **корисниците**, пак, може да се постигне преку:

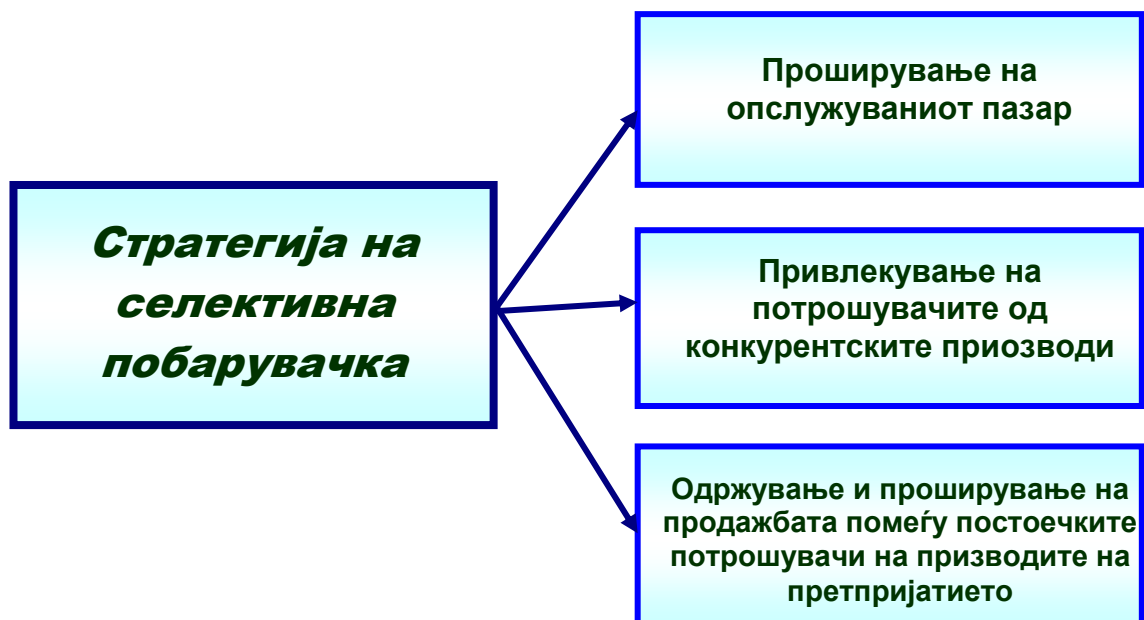
- перцепирање на приликите за купување на производите;
- зголемување на стапката на потрошувачка и
- зголемување на стапката за замена.

Зголемувањето на стапката на замена се остварува со редизајнирање на производот и со демонстрирање на постоечкото користење на производот.

При тоа, може да се користи и **стратегија на селективна побарувачка**, а не само со примарна (Слика 11.4).

Стратегијата на селективната побарувачка е насочена кон:

- 1) проширување на опслужуваниот пазар;
- 2) привлекување на потрошувачите од конкурентските производи и
- 3) одржување и проширување на продажбата помеѓу постоечките потрошувачи на производите на претпријатието.



Слика 11.4.: Стратегија на селективна побарувачка

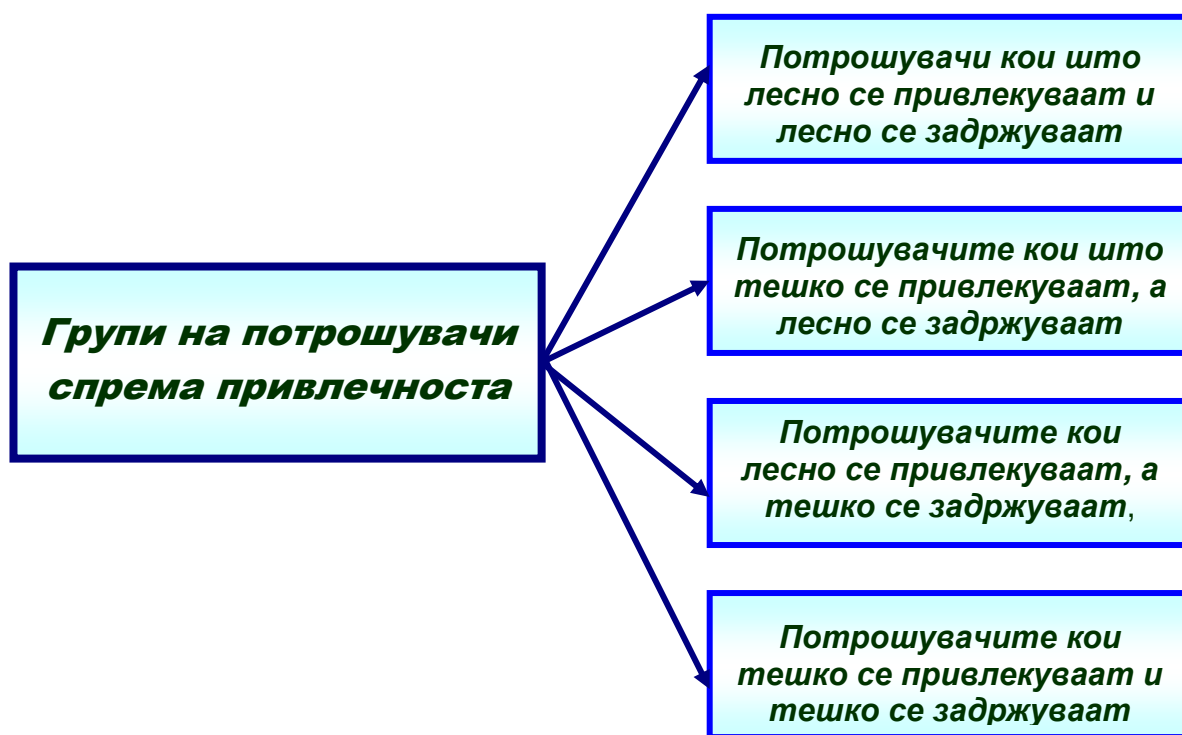
Проширувањето на опслужуваниот пазар се постигнува со проширување на дистрибутивната мрежа и со проширување на линиите на производи во понудата на претпријатието.

Привлекувањето на потрошувачите од конкуренцијата може да се оствари со директно соочување со конкурентите или со супериорен квалитет или со помали трошоци.

Задржувањето на постоечките потрошувачи се постигнува со нивна сатисфакција, со практикувањето на маркетинг односот и со воведување на комплементарни производи²⁵⁹.

Се мисли дека, **стабилен и здрав раст се гради врз основа на рентабилноста на потрошувачите, а не на нивниот број или нивната лојалност**²⁶⁰.

Треба да се **прави разлика помеѓу неколку групи на потрошувачи. Првата група** ја претставуваат **потрошувачите кои што лесно се привлекуваат и лесно се задржуваат**, **втората група** ја претставуваат оние кои што **тешко се привлекуваат, а лесно се задржуваат**, во **третата група** спаѓаат оние кои што **е лесно се привлекуваат, а тешко се задржуваат** и во **четвртата** оние кои што **тешко се привлекуваат и тешко се задржуваат**.



Слика 10.5.: Група на потрошувачите спрема привлечноста

Во тој поглед, **за задржување на потрошувачите, голема улога има маркетингот**. Сепак, треба да се внимава **ако се вложува премногу во**

²⁵⁹ Guiltinan P. J. et al. (1997), Marketing Management, sixth edition, The Mc Grow-Hill Book Company Inc., New York.p. 173.

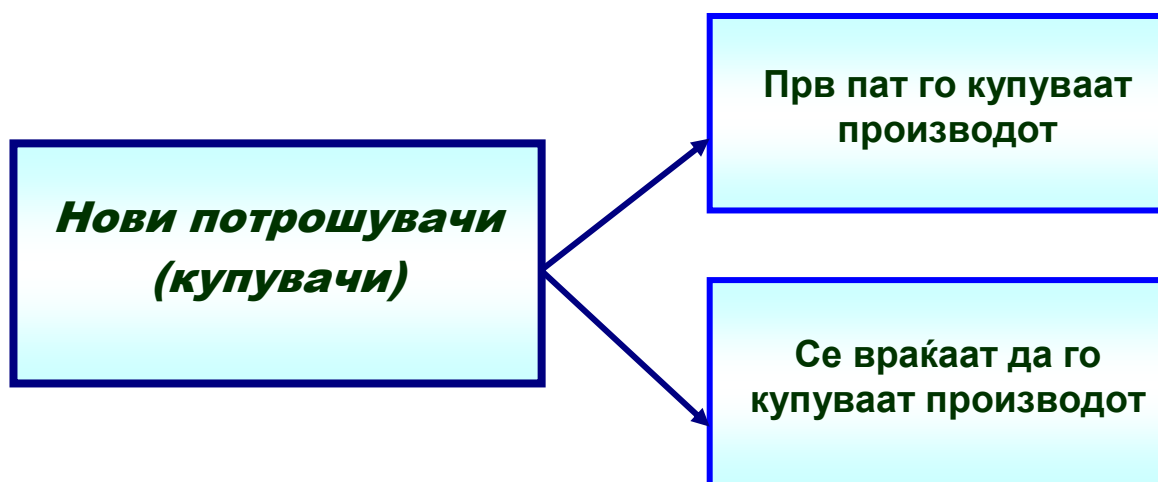
²⁶⁰ Thomas S.J. et al. (2004), Getting the Most Out of All your Customers, Harvard Busines Review, Yuly-August. p. 117.

маркетингот е лошо, а ако се вложува премалку - посебно на задржување на потрошувачите – тоа е уште полошо.

Затоа, претпријатието треба да настојува да го балансира привлекувањето и задржувањето на потрошувачите во исто време²⁶¹.

Потенцијалот на пазарното учество се заснова на верувањето на претпријатието дека со маркетинг стратегија може да се влијае за реализација на дадениот производ, односно за зголемување на пазарот. Постојат ситуации кога претпријатието го остварило својот потенцијал на пазарното учество, но сака да ја подобри својата позиција на пазарното учество со нов стратешки маркетинг план. Доколку претпријатието не е задоволно со своето пазарно учество на постоечкиот производ - пазарот, а нема стратегија за негово подобрување, би требало да ги бара изворите за раст на новите пазарни сегменти.

Нови потрошувачи можат да бидат оние кои што прв пат го купуваат производот, како и оние кои што се враќаат да го купуваат. Би требало да се настојува двете групи да бидат базични потрошувачи. **Повторно придобиените потрошувачи** би требало да бидат оние кои што порано биле рентабилни (Слика 11.6).



Слика 11.6.: Нови купувачи на производот

Последните години многу се нагласува потребата за задржување на потрошувачите и се заговара управувањето на односите со потрошувачите. Се верува дека просечното претпријатие, секоја година губи околу 20% од потрошувачите, што значи дека процентот на изгубените потрошувачи секоја следна година може кумулативно да се зголемува²⁶².

Исто така се верува дека поголеми се трошоците за да се привлечат нови потрошувачи отколку да се задржат постоечките.

²⁶¹ Blatberg C. R. and Daignatan (1996), Marketing Management by the Customer Equity Test, Harvard Business Review, Juli-August. p. 138.

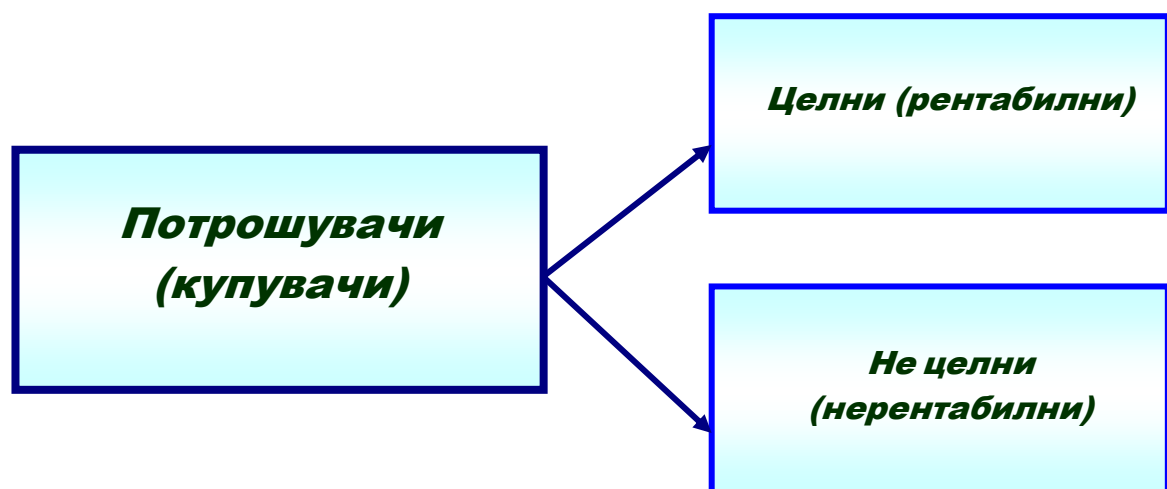
²⁶² Blewton J. and W. Schiemann (2003), Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategies, Journal of Cost Management, January-February. p.5.

Традиционалниот сметководствен систем ги набљудува потрошувачите како извор на приход. Последниве години се користи сметководствено создаден систем кој што потрошувачите ги набљудува како актива, засновајќи ги своите одлуки на потрошувачите како што ги базира своите одлуки на инвестициите.

Преминувањето од пазарно учество на учество на потрошувачите е доминантна тема во маркетинг односите. Во тој поглед се тврди дека, големото пазарно учество не е еквивалент да се имаат лојални потрошувачи. Лојалните потрошувачи се набљудуваат како актива на претпријатието и треба да се работи за да се креира однос кој што ја одржува нивната лојалност. Долгорочните договори и повторното купување му овозможуваат на претпријатието стабилен извор на приходи.

Професорот Fornel нагласува дека текот на готовината се остварува од два извори, и тоа од: *сегашните* и *новите потрошувачи*, изразени преку нивното задоволство. Така, самото задоволство на *сегашните* и *новите потрошувачи* во многу придонесува и за зголемување на вредностите на акционерите²⁶³.

Во тој поглед, треба да се истакне дека во литературата и практиката се прават разлики помеѓу **целните (рентабилните)** и **не целните (нерентабилните)** потрошувачи²⁶⁴ (Слика 11.7).



Слика 11.6.: Два вида на потрошувачи (купувачи) на производот

Рентабилните (целните) потрошувачи се оние кои што претставуваат добар потенцијал на рентабилноста на претпријатието. Всушност, тие се основни потрошувачи, како по задоволувањето на нивните потреби, така и по однесувањето.

Нерентабилните (нецелните) потрошувачи претставуваат **слаб потенцијал на рентабилност**. Тие, всушност, се непостојани купувачи. Затоа

²⁶³ Best J. R. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.369.

²⁶⁴ Best J. R. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. п. 21.

е потребно добро да се направи проценка, дали да се придобијат и да се настојува да се задржуваат, доколку тоа води кон исплатливо зголемување на трошоците за маркетингот, или не, доколку тоа води кон неисплатливо зголемување на трошоците.

Претпријатието може да ги губи потрошувачите од различни причини. Тоа, најчесто, се случува кога истото не им обезбедило соодветно задоволство на потрошувачите во некои од претходните купувања или намерно, поради тоа што потрошувачите биле нерентабилни.

Сепак, би требало да се прави разлика помеѓу овие две групи на потрошувачи кои што го напуштаат претпријатието. Така на пример, првата група на **рентабилни** потрошувачи, сами го напуштаат претпријатието бидејќи се незадоволни од односот, комуникацијата или постапките со нив, но нивното отсуство се забележува. А, пак, втората група на **нерентабилни** потрошувачи на кои не им се обрнува посебно внимание, тие можат да бидат на некаков начин запоставени и сами да одлучат да го напуштат претпријатието од кого купувале, па нивното отсуство многу не се забележува.

Едно истражување во Шведска покажало дека 65% од потрошувачите *го напушта купувањето* на производите, како резултат на *незадоволството од начинот на кој што се третираат*. Додека, пак, 15% од купувачите напуштаат затоа што не се задоволни со производот. Останатите го напуштаат купувањето затоа што преферираат друг производ или од причините кои што не се поврзани со производот. Всушност, 10% преферираат друг производ, а 10% имаат некои други причини²⁶⁵.

Претпријатието мора да има програма за мерење на сатисфакцијата и континуирано да ги испитува своите конкурентски потрошувачи. Обично, акцентот е ставен на побрзиот, подобриот и поефтиниот производ што го нуди претпријатието, а го сакаат и потрошувачите.

Може да се рече дека голем број потрошувачи го напуштаат претпријатието кога добивката од купените производи при дотогашното (постоечкото) претпријатие е помала од добивката што ја добиваат со преминувањето кај новото претпријатие²⁶⁶.

За да ги задржи потрошувачите, претпријатието треба да ја зголемува перцепираната предност во очите на потрошувачите (односно, да промовира позитивна стратегија).

²⁶⁵ Harrell D. I. (2002), Marketing Connecting with Customiers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 41.

²⁶⁶ Rodgers H. J. (2005), Defensive Marketing, Harvard Business Review, November.p. 154.

11.3. ФАЗИ ВО РАЗВОЈОТ НА ГРАНКАТА И МОЖНИТЕ ПОЗИЦИИ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО ГРАНКАТА

При изборот на ширината на настапот на пазарот и начините на стекнување на конкурентска предност на целниот пазар, претпријатието мора да води грижа за специфичностите (гранката) во кои што ја извршува работната активност.

Специфичните стратешки прашања се менуваат како што се менува ситуацијата во гранката. Голем е бројот на фактори кои што влијаат на ситуацијата во една гранка. Претпријатијата кои што се наоѓаат во гранката во создавање, имаат поразлични проблеми од претпријатијата кои што се наоѓаат во залезот на гранката.

Неузвесноста на средината е *степен на комплексност плус степенот на промените кои што настануваат во екстерната средина на претпријатието*. Предвидувањето на средината е следење, оценка и ширење на информациите од екстерната и интерната средина на клучните луѓе во претпријатието. Анализата на гранката се однесува на подлабоко преиспитување на клучите фактори во работната средина на претпријатието.

Кога се работи за **нова гранка на производи, потрошувачите** често купуваат производи независно од цената, затоа што се љубопитни и мислат дека ги задоволуваат нивните потреби.

Кога, пак, ново претпријатие ќе влезе во гранката, цените се намалуваат како резултат на конкуренцијата. Претпријатијата ја користат кривата на искуство (*крива на учење*) и економијата на обем за да ги намалат трошоците побрзо од конкуренцијата. Претпријатијата настојуваат да ги *диверсифицираат* своите производи за да се избегне острата конкуренција која ја карактеризира зрелата гранка. Потрошувачите купуваат врз основа на подобрата информираност. Посебно внимание се обрнува на цената, особено кога постои дадено ниво на квалитетот на производот и услугите²⁶⁷.

Животниот циклус на гранката во својот развој се движи преку фазата на: **создавање, раст, зрелост и опаѓање**.

Фазата на создавање е онаа во која што сè уште не се формирани пазарните сегменти, потребите и барањата на потрошувачите сè уште не се дефинирани, нема вариетети на производите, конкурентската предност многу лесно се стекнува кога ќе се идентификуваат потрошувачите.

Во **фазата на раст** пазарните сегменти почнуваат да се формираат, можно е потребите да се дефинираат, расте бројот на различните производи на пазарот, клучот за успехот е согледување на разликите во преференциите на потрошувачите. Тука сè уште постојат тешкотии во однос на предвидувањето посебно за прашањата од типот кои сегменти и кои конкуренти ќе се појават на пазарот.

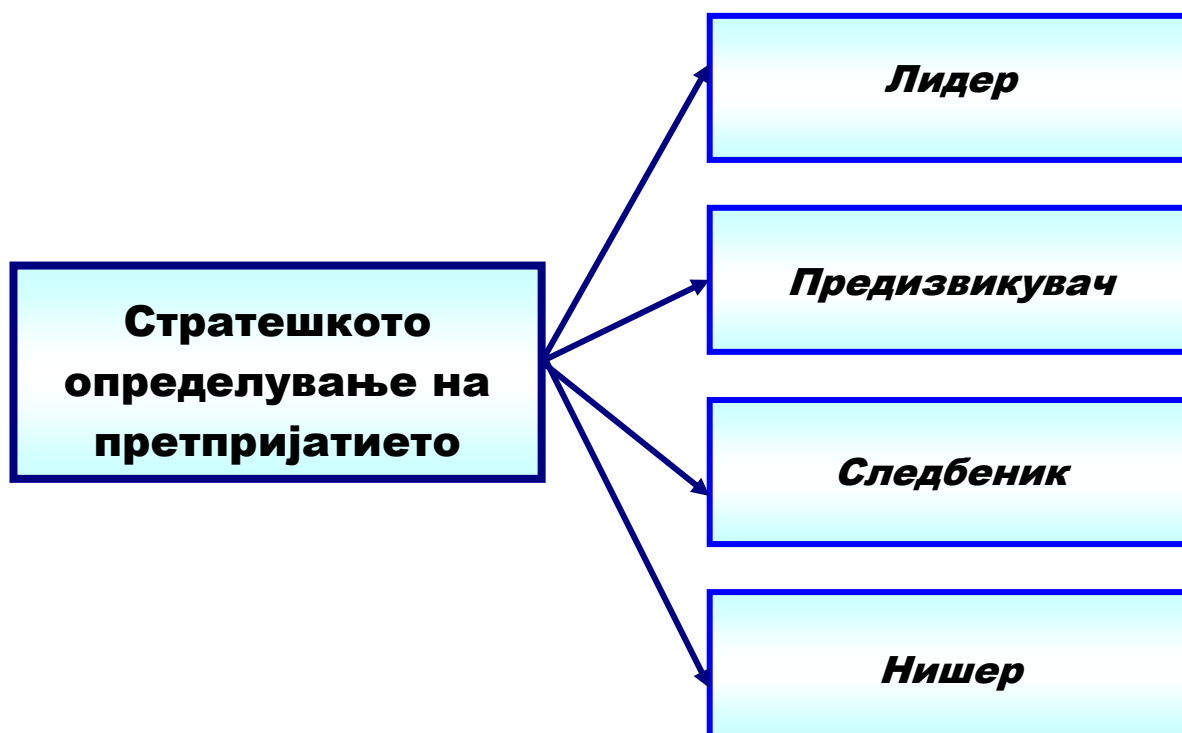
Во **фазата на зрелост** се јавува поголем број различни сегменти, потребите на потрошувачите се диференцирани, а потрошувачите се подобро

²⁶⁷ Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, twelfth edition, Person/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 64.

информирани. Исто така, голем број на вариетети од приозводите се познати и прифатени. Со тоа претпријатието стекнува конкурентската предност, бидејќи полесно ги предвидува случувањата на пазарот.

Во **фазата на опаѓање**, иако постојат поголем број сегменти, сепак, заради промените во однесувањето и барањата на потрошувачите, голем дел на вариететите на производи не се прифатени и тие почнуваат да се намалуваат, а со тоа тешко се одржува и постепено се губи конкурентската предност. Предвидувањето е олеснето и покрај тоа што остануваат прашањата кои сегменти ќе опстанат на пазарот.

За **стратегиското определување на претпријатието** не е битно само да се знае фазата на развојот на гранката во која што претпријатието ги извршува своите работни активности, туку и **позицијата која што тоа ја има во гранката**²⁶⁸ (Слика 11.7).



Слика 10.7.: Стратешкото определување на претпријатието

Значи, *претпријатието* може да биде: **лидер, предизвикувач, следбеник или нишер**²⁶⁹.

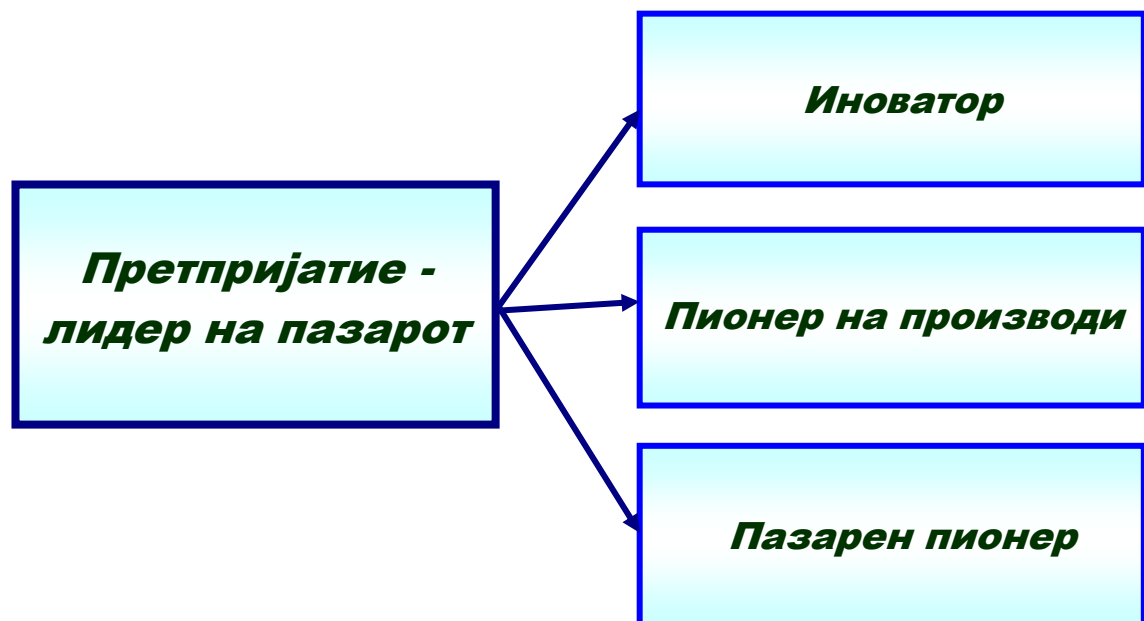
Лидер во една гранка е претпријатието со највисоко пазарно учество. Неговите расположливи стратешки опции се насочени кон: зголемување на пазарното учество, заштитување на постоечко пазарно учество, како и

²⁶⁸ Rao R. V. and J. H. Steckell (1998), Analysis for Strategic Marketing, Addison-Wesley, Reading. p.11.

²⁶⁹ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.255.

проширување на пазарот со развој на новото користење, со создавањето на нови ситуации на користење или со зголемување на постоечкото користење. Пазарниот лидер обично предничи и ги предводи другите претпријатија во гранката во воведувањето на новите производи, со промени на цените, покриеност на дистрибуцијата и со вложувања во промоција. Речиси секоја гранка има свој лидер. Тој не е секогаш почитуван од останатите претпријатија, но секогаш доминира во гранката. Неговата позиција е посложена, затоа што сите во гранката настојуваат да ги искористат неговите слабости.

Во согласност со позицијата на **претпријатието-лидер на пазарот** се прави разлика помеѓу: **иноваторите, пионерите на производи и пазарниот пионер**²⁷⁰ (Слика 11.8).



Слика 11.8.: Стратегија на селективна побарувачка

Иноватор е претпријатието кое што прво ќе стекне патент во некоја нова категорија на производи.

Пионер на производот е претпријатието кое што ќе успее прво да создаде модел кој што функционира.

Пазарен пионер е претпријатието кое што прво на пазарот продава во некоја нова категорија од производи.

Предизвикувач може да биде претпријатие на второ, трето или на некое помало место по пазарното учество, но е ориентирано на зголемување на пазарното учество, со претпоставката дека тоа води до зголемување на добивката. При тоа, потребно е добро да се процени, во однос на кои конкурентски претпријатија, претпријатието - предизвикувач ја зголемува

²⁷⁰ Golder, N.P. and C. O. Tellis (1992), Pioneer Advantage: Marketing Leader of Marketing Laggard, Journal of Marketing Research, May. p.35.

добивката користејќи ги своите јаки страни, а во однос на кои конкурентски претпријатија, ова претпријатие ја зголемува добивката користејќи ги нивните слаби страни.

Предизвикувачот на пазарот може да биде многу големо претпријатије. Тоа можат да го предизвика лидерот или да го следи²⁷¹, односно тоа мора да формулира добро осмислена стратешка одлука дали да се соочи со лидерот или да го следи²⁷².

Се мисли дека јапонските претпријатија се добри како предизвикувачи, бидејќи континуирано ги освежуваат своите производи и поседуваат флексибилни фабрики кои можаат тоа да го направат брзо и економично²⁷³.

Следбеници се оние претпријатија кои што *попрво би го следеле лидерот*, отколку што би го предизвикувале. При тоа, како главна причина се јавува самата претпоставка дека претпријатието-лидер остро би реагирало при предизвикување, со што би се јавила опасност на претпријатието-предизвикувач во неговото пазарно учество, па затоа полесно му е на истото да делува како следбеник. Затоа, тие обично работат како *имитатори*, *ги имитираат производите на лидерот*, односно *ги адаптираат* своите производи кон производите на лидерот.

За помалите претпријатија како алтернатива се јавува да се биде следбеник или да се биде нишер. Претпријатијата, кога ќе се определат да бидат **нишери**, тие можат да ги избегнат конкурентите на два начини. Прво, тие се определуваат да *влијаат на пазарните нишки* за да не се најдат во опасност на целиот пазар, и второ, тие потесно се специјализираат со цел да ги задоволат потребите на посебните *корисници*, т.е. потрошувачи.

При тоа, би требало да се изберат деловите на пазарот кои се чувствителни на комбинацијата: квалитет – цена, која што претпријатието може да ја понуди. Би требало да се оди на неколку нишки, затоа што побарувачката на некои од нив со текот на времето може да ослабне.

²⁷¹ Terpstra V. and R. Sarathy во книгата International Marketing, (seventh edition) изнесуваат дека кон крајот на дваесеттиот век, Ford тргнал во сериозна акција да стане пазарен лидер во глобалната автоиндустрија. Претседателот на Ford ја дефинирал целната функција како лидерство во пазарното учество, плус квалитетот на производот, сатисфакцијата на потрошувачите и моралот на вработените. Имало и други важни аспекти во стратегијата на претпријатијата од Ford. *Првото е зголемување на производните капацитети*, за да се излезе во пресрет на зголемувањето на побарувачката, што се остварило со реструктурирањето на постоечките капацитети, а не со изградбата на новите фабрики. *Второ, ориентација на создавање на светски автомобил* - поголем број на модели кои што ќе се работат на една платформа. *Трето е маркетинг иновацијата* со долгогодишниот лизинг со малото плаќање пред превземањето на автомобилите. Четврто, намалување на трошоците, посебно во развојот на новите производи. *Петто*, да се зголеми *мотивацијата со давање акции на вработените* Terpstra V. and R. Sarathy (1997) International Marketing, seventh edition, The Dryden Press, Forth Worth. p.234.

²⁷² Harrell D. I. во својата книга Marketing Connecting with Customers истакнува дека добар пример на предизвикувач е Nokia на пазарот за мобилни телефони. Nokia е многу брза до потрошувачите. Таа не ја развива технологијата, но на потрошувачите им го дава она што го сакаат. Таа нуди специјални дополнителни елементи покрај производот за одредени пазарни сегменти. Nokia е под притисок на потрошувачите да им дава добар производ со пониски цени. Таа тоа го прави успешно, создавајќи маркетинг програма за да им излезе во пресрет на локалните потрошувачи, како и со посебни сегменти, оставајќи им ги големите иновации на своите конкуренти. Harrell D. I. (2002), Marketing Connecting with Customers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.113.

²⁷³ HBS Alumni Bulletin, March, 2006.

11.4. СТРАТЕГИСКИ ОПЦИИ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО ФАЗАТА НА РАЗВОЈ НА ГРАНКАТА

Стратегиските опции на претпријатието во фазата на развој на гранката, најдобро е да се разгледува по приоритетот на циклусите.

Во тој поглед, **пионерот** е единствен на пазарот со 100% производство и продажба на одреден производ. Пенетрацијата на конкурентите почнува кога новите конкуренти ќе ги изградат производните капацитети и почнуваат да го продаваат производот на пазарот²⁷⁴.

Со зголемувањето на бројот на конкурентите кои влегуваат на пазарот и пресметуваат пониски цени, лидерската конкуренција опаѓа, а како последица на тоа, претпријатието ги намалува своите продажни цени.

Истражувањата покажуваат дека сите пионери не успеваат да ги искористат своите потенцијални предности. Некои пропаѓаат за време на фазата на воведување, а други во времето на преминување од фазата на пораст во фазата на зрелост. Оние кои што опстануваат имаат проблем со изворите да обезбедат раст или да го одржат раното водство во соочувањето со своите следбеници²⁷⁵.

Порастот на пазарот може да доведе до извесно опаѓање на пазарното учество.

Маркетинг програмата од пионерот кој што се фокусира на пенетрација на масовниот пазар, е ориентирана кон зголемување на свесноста на потрошувачите и спремноста за купување. Во тој поглед, се нагласува **промотивната активност**, со цел што побрзо да дојде до зголемување на побарувачката. Исто така, друг акцент се става на продажната услуга и прилагодувањето на понудата на барањата на потрошувачите. Па, се оди на пенетрациски цени кои што брзо се прилагодуваат на побарувачката.

Пенетрациските предности од следбениците се: 1) способноста да се учи на грешките од пионерите во позиционирањето; 2) способноста да се искористат грешките на пионерите со производот; 3) способноста да се искористат грешките на пионерите во маркетингот и 4) способност да се искористат грешките на пионерите во алокацијата на финансиските средства. Голема е веројатноста дека следбеникот успева тогаш кога постојат помалку правни, технолошки и финансиски бариери кои што го спречуваат влезот во гранката, како и кога постојат доволни извори и компетентност за да се надмине целиот успех на пионерите²⁷⁶.

Преминувањето од фазата на растот во **фазата на зрелоста** обично се манифестира на пазарот кој што сè уште расте, но по опаѓачката стапка на растот. Тоа постапно се случува или симултано се реализира со другите промени на пазарот и во конкуренцијата. На претпријатијата во таа ситуација

²⁷⁴ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 332.

²⁷⁵ Boyd H. W. Jr. et al (2002), Marketing Management, forth edition, Mc Grow Hill Book Companies, New York. p. 436.

²⁷⁶ Boyd H. W. Jr. et al (2002), Marketing Management, forth edition, Mc Grow Hill Book Companies, New York. p.437.

им се сугерира да бидат внимателни и да ги избегнуваат четирите стапици: 1) неспособноста да се предвиди транзицијата од растот на зрелоста, која се јавува како последица на претераниот оптимизам; 2) не постои јасна конкурентска предност кога растот се остварува со нејасна ориентација (ниту со ниските трошоци, ниту со диференцирањето); 3) претпоставката дека раната предност ќе го заштити претпријатието од конкуренцијата со цените, и покрај тоа што не постои технолошка предност и споро се рагира на промените и 4) жртвувањето на пазарното учество во корист на краткорочната рентабилност²⁷⁷.

Претпријатието кое што сака **да продолжи со растот во фазата на зрелост**, би требало да користи некоја од следните стратегиски операции. Првата е зголемување на пенетрацијата на пазарот, преку процесите на убедување на постоечките некорисници да станат корисници на производот. Тоа се постигнува со зголемувањето на испорачаните вредности до потрошувачите како и зајакнување на системот на дистрибуција. Втората е проширување на користењето, преку зголемување на фреквенцијата на користење кај постоечките корисници на производите. Тоа го вклучува и зголемувањето на вариететите на користење од страна на корисниците. Третата стратешка операција се однесува на проширување на пазарот, преку реализација на диференцираното позиционирање, фокусирано на до сега неразвиените сегменти. Една од варијантите на оваа операција е да се учествува на меѓународниот пазар²⁷⁸.

Стратегијата на одржување на пазарот има за цел да изврши стеснување на пазарното учество во краток рок, како што пазарот се намалува дури и по цена на намалување на добивката. Постојат неколку сериозни конкуренти, а иднината е тешко да се предвиди. Претпријатието може да оди на оваа стратегиска опција кога има најголемо пазарно учество и релативно јака пазарна позиција. Претпријатието би требало да продолжи со вложувањето во инвестициска-развојна активност, за да се одржи или да се подобри квалитетот на производот. Мора да се оди кон унапредување на цените за да се одржи пазарното учество и по цена на намалување на стапката на добивка.

Стратегијата за рентабилен опстанок се фокусира на зајакнување на позицијата на еден или на неколку релативно значајни сегменти со потенцијал да оствари добивка во иднина. На тие сегменти се очекува побавно опаѓање на побарувачката. Постојат еден или неколку конкуренти на масовниот пазар, но ги нема на целниот сегмент²⁷⁹. Претпријатието мора да ја насочи истражувачко-развојната и маркетинг активност, за производите да бидат атрактивни на целните пазарни сегменти. Добрата програма на услуги е битна за претпријатието да се одржи на целните сегменти на пазарот.

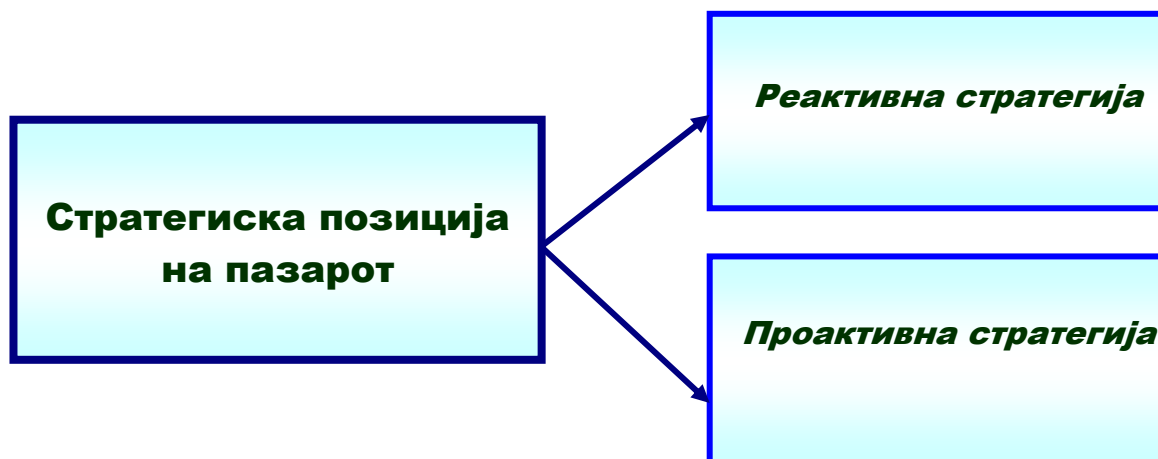
²⁷⁷ Mullins W. J., O. L., Walker Jr. and H., W. Boyd Jr. (2003), Marketing, Mc Grow-Hill Book Company Inc., New York. 17.

²⁷⁸ Mullins W. J., O. L., Walker Jr. and H., W. Boyd Jr. (2003), Marketing, Mc Grow-Hill Book Company Inc., New York. p.23.

²⁷⁹ Boyd H. W. Jr. et al (2002), Marketing Management, forth edition, Mc Grow Hill Book Companies, New York. p.492.

11.5. СТРАТЕШКИ ОПЦИИ ЗА ПРОИЗВОДИТЕ СО РАЗЛИЧНА ПАЗАРНА ПОЗИЦИЈА

Во зависност од стратешката позиција, претпријатието се определува за *реактивна* или *проактивна* стратегија (Слика 11.9).



Слика 11.9.: Стратегиска позиција на пазарот

Реактивната стратегија одговара за претпријатија кои што *би требало да се ориентираат на постоечките производи и пазари*. Се работи за претпријатија кои што можат да обезбедат релативно скромна заштита за иновација, со која што се појавуваат на пазарот, што значи дека постојат добри можности за имитирање од страна на конкуренцијата. Претпријатијата ја извршуваат маркетинг активност на пазарите кои што се со скромни димензии, за да можат да се надокнадат трошоците за развој на новите производи.

Проактивната стратегија одговара на претпријатијата кои што *имаат општа политика на растот и подготвени се да одат на нови пазари и нови производи*. Таквите инвестиции во развојот на новите производи се можни, затоа што конкуренцијата не е во состојба брзо да влезе на пазарот со атрактивните производи и услуги. Обично, тие претпријатија ја имаат потребната моќ и во каналите на дистрибуцијата.

Секое претпријатие има некоја рамка во која што може да се врши промена и прилагодување на својата производна програма²⁸⁰. Тоа е од посебно значење кога се согледуваат можностите за проширување на производната програма.

Претпријатијата при промената и прилагодувањето на своите производни програми е потребно да обрнат внимание на петте димензии кои укажуваат на: 1) разликата помеѓу постоечките и новите производи во иста линија; 2) разликата помеѓу проширените линии на производи и комплетно новите линии на производи засновани врз ист материјал или технологија; 3)

²⁸⁰ Park C. W. et. al. (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, Journal of marketing, October. п. 61.

разликата помеѓу атрактивноста за постоечкиот и новиот пазарен сегмент; 4) разлика помеѓу користењето на производите во даденото позиционирање од промоцијата потребна за дополнително позиционирање на кое што ќе конкурира со другите производи и 5) разликата помеѓу зголемувањето на фреквенцијата на користење и користењето во една прилика.

Имајќи ги предвид петте основни димензии, се согледува дека на претпријатијата на располагање им стои можност за избор помеѓу поголемиот број комбинации, во однос на изборот на **стратегијата за проширување на производната програма**.

Кога се разгледува изборот на стратегиите за повеќе производи, тогаш најчесто се бараат оние кои што овозможуваат зголемување на пазарното учество преку придобивање на нови купувачи на производите (или марките) од претпријатието.

Ситуациските анализи покажуваат дека предноста на одредена марка не се разбира доволно од целниот пазар²⁸¹. Во тој случај, се препорачува комуницирање со целните сегменти во корист на производот, со диференцирање на марката.

Кај зрелите производи, најголем број на производи се соочуваат со одржувањето или зголемувањето на рентабилноста, па затоа се бараат потрошувачи кои што ќе ја подобрат примарната побарувачка.

Со ефикасни канали на продажба, се нудат бонификации. Интензивирањето на дистрибуцијата е често потребна активност за да се покрене продажната оператива на претпријатието. Кога се работи за самиот производ потребно е да се иницира побарување на нови особини за производот, нови стилови, промена на квалитетот и обезбедување на место на пазарот²⁸². Тука пред сè, се мисли на евентуалната потреба на репозиционирањето на производот, со обезбедување на нови корисници.

Кај **производи кои се во стагнирање**, претпријатието се соочува со крупна дилема: да се одржи или да се елиминира производот од производната програма. Доколку се настојува да се оди на елиминирање на производот од производната програма, тогаш се става фокус на стратегија која што ќе ги одржи постоечките рентабилни купувачи. Активноста мора да се насочи кон лојалните групи на купувачи на одреден сегмент, да се одржува сатисфакцијата со акцентот на секоја единствена добивка.

Кога претпријатието ќе воведо **нова форма на производи, целта е да се обезбеди растечко ниво на побарувачка**, што значи дека треба да се бараат стратегии кои што ја зголемуваат примарната побарувачка, односно бројот на корисници.

Кога се работи за нова марка, тогаш се бара можност за растечко пазарно учество, односно ја разгледуваат стратегијата на придобивање на новите купувачи на производот. Мора да се посветува соодветно внимание на промоцијата, за да се парира на активностите на конкурентските претпријатија и целните пазари, добро да се запознаат со обележјата на новата марка.

²⁸¹ Guiltinan J. R. and G. W. Paul (1988), Marketing Management, second edition, Mc Grow-Hill Book Company, New York. p. 173.

²⁸² Masson J. B. and F. I. Encell (1987), Marketing Principles and Strategy, Business, Publications, Inc, Plano. p.351.

ГЛАВА XII

12. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА СЕГМЕНТИРАЊЕ НА ПАЗАРОТ

12.1. ОСВРТ И ВИДОВИ НА СЕГМЕНТАЦИЈАТА НА ПАЗАРОТ

Самото мислење, односно претпоставка дека *потрошувачите се различни по своите барања и по својата мотивираност кон побарувачката на производи и услуги на пазарот, наложува за потреба да се врши сегментација на пазарот.*

Всушност, ***сегментација на пазарот претставува поделба на пазарот на посебни делови, т.е. сегменти со цел поефикасно да се задоволат потребите на секој потрошувач кои се посебни.***

Во овој контекст, во литературата се сретнува мислење дека развојот на маркетинг стратегијата на производството и продажбата на мало во САД има поминато преку три фази кои ќе ги наведеме редоследно²⁸³.

Прва фаза се реализирала во XIX век, кога постоела фрагментација на пазарот во стотина локалитети. Тогаш, претпријатијата биле со скромни димензии, без способност да го контролираат пазарот, а стратешката ориентација била на висока стапка на добивка при малиот обем на продажба.

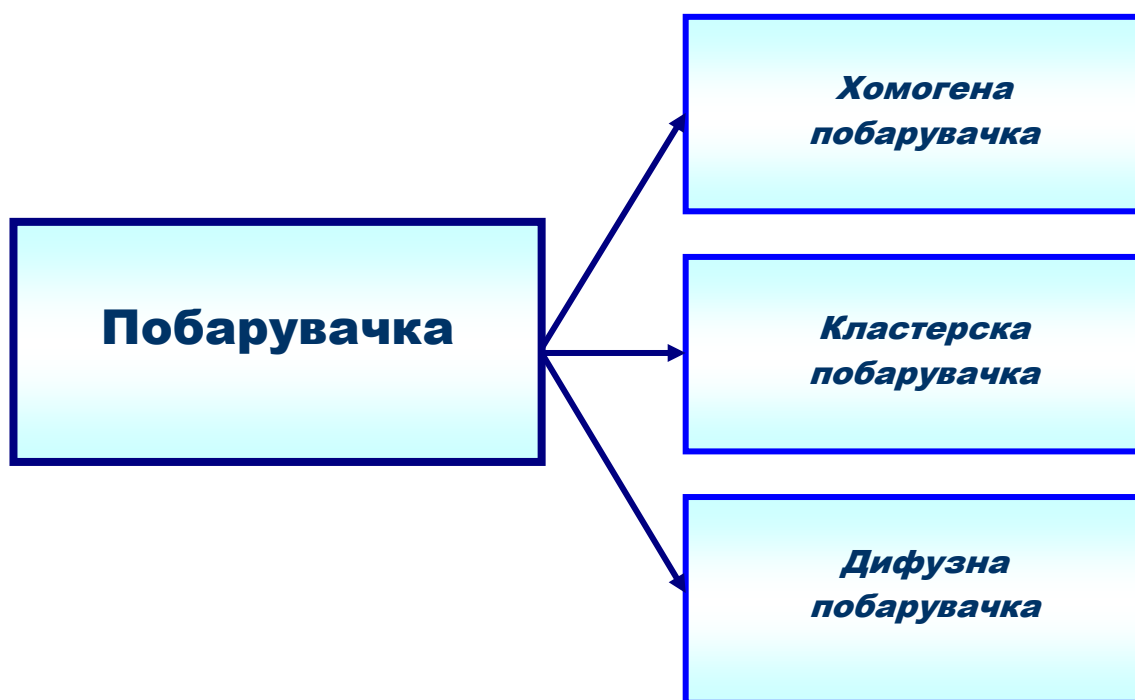
Во *втората фаза*, пазарот се соединува и се создаваат големи претпријатија (масовно производство за масовниот пазар), кои што остваруваат значителна вкупна добивка со скромната стапка на добивка при големиот обем на продажба.

Во *третата фаза* повторно доаѓа до поделба на пазарот, но сега се работи за сегментација, а не за фрагментација на пазарот. Тоа е комплексна ситуација за претпријатијата кои што мораат да се прилагодуваат на барањата на различните пазарни сегменти. Претпријатието мора да оцени во која фаза од развојот е националниот пазар, за да одбере рационален пристап на стратегијата во маркетинг активностите.

Сегментацијата на пазарот се наметнува како потреба од анализа на начините на искажување на побарувачката за производите и услугите, што укажува на тоа дека нивните побарувања се слични или различни.

Побарувачката на потрошувачите може да се класифицира како хомогена, кластерска (по сегменти, по групи) и дифузна побарувачка (Слика 12.1).

²⁸³ Tedlow R. S. (1990), New and Improved, the Story of Mass Marketing in America, Harvard Business School Bulletin, Spring.



Слика 12.1.: Класификација на побарувачката на потрошувачите

Хомогената побарувачка постои кога потрошувачите имаат релативно униформни потреби и желби за производите и услугите од иста категорија. Во таа ситуација, маркетинг задачите на претпријатието се насочени кон идентификување и задоволување на базичните потреби на потрошувачите на супериорен начин.

Кога потребите и желбите на потрошувачите за производите и услугите се од **исти категории**, можат да се класифицираат во два или повеќе видови на идентификувани **кластери** (сегменти) на побарувачка. Секој од нив има свои посебни карактеристики на пазар, односно, на купување. За тоа да се изведе, потребно е маркетинг напорот да биде насочен на идентификација и задоволување на потребите и желбите на поединечните кластери, односно сегменти на потрошувачи на специфичен начин.

Дифузна побарувачка е кога потребите и желбите на потрошувачите се многу различни, така што е тешко да се идентификуваат за сите кластери (сегменти). Овде е потешко да се одреди маркетинг напорот, затоа што дефинирањето на производот е тешко да се изведе и да се оствари комуникација со потрошувачите. Ако не може да се модифицира дифузната побарувачка, потребна е сегментација²⁸⁴.

Претпријатието оди на сегментација на пазарот кога со различни програми на маркетинг активностите може да се влијае на одредени групи на потрошувачи. Затоа, неопходно е да се идентификува **делот**, т.е. **сегментот** од пазарот, кој што е најголем потрошувач на производи, за

²⁸⁴ Evans J. R. and B. Berman (1989), Marketing, forth edition, Macmillan Publishing Company, New York.p. 214.

подетално проучување на неговите потреби и барањата во поглед на квалитетот, дизајнот и функционалноста на производот.

Сегментацијата на пазарот е процес за идентификување на пазарот на производи и неговите поделби на повеќе хомогени делови (**сегменти**). Кога претпријатието врши сегментација, тоа бара сличност на барањата и потребите на купувачите, кои што можат ефективно да се опслужуваат, со соодветна стапка на рентабилност.

Од аспект на **опфатеноста на маркетингот**, се прави разлика помеѓу: **масовниот маркетинг**, **сегментируваниот маркетинг**, **маркетинг на нишките**, **макромаркетингот**, **локалниот маркетинг** и **индивидуалниот маркетинг**²⁸⁵ (Слика 12.2).



Слика 12.2.: Аспект на опфатеноста на маркетингот

²⁸⁵ Kotler P. and G. Armstrong (2004), Principles of Marketing, tenth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p.252.

Масовниот маркетинг, претставува маркетинг на масовно производство, масовна дистрибуција и масовна промоција на истите производи во исто време на, вообичаено ист начин на сите потрошувачи.

Сегментираниот маркетинг подразбира апстрахирање од активностите на пошироките сегменти кои што го прават пазарот и прилагодувањето на маркетингот да одговара на потребите на еден или повеќе сегменти.

Маркетинг на нишка е фокусирање на **подсегментот** или на **нишката** со посебни белези, која што може да бара специјална комбинација на добивката.

Микросегментот е практика на прилагодување на производот и маркетинг програмата да одговараат на вкусовите на посебните поединци и локации. Го вклучува **локалниот маркетинг и индивидуалниот маркетинг**.

Локалниот маркетинг е прилагодување на марката и производството на потребите и барањата на локалните групи потрошувачи.

Индивидуалниот маркетинг е прилагодување на производот и маркетинг програмата на потребите и **преференциите на индивидуалните потрошувачи**. Се нарекува и „пазар од еден маркетинг“, „**еден на еден маркетинг**“ и „**прилагоден маркетинг**“

Како составен дел, односно **продолжение на сегментацијата на пазарот**, е **управувањето со односите со потрошувачите**.

Претпријатијата кои што ја користат сегментацијата на пазарот, настојуваат да создадат програма за целните групи на потрошувачи, со цел да ги задоволат и задржат. Таа програма се создава во следните фази:

а) **Сегментација на пазарот** – разбирање, потреба, однесување и согледување на рентабилноста на потрошувачите;

б) **Идентификување на потрошувачите** – идентификување на поединците;

в) **Прилагодено решение** – испорака на вредностите на индивидуалните потреби на потрошувачите;

г) **Интеракција со потрошувачот** – ефективна и ефикасна интеракција со потрошувачот и

д) **Лојалност на потрошувачите** – да се следи сатисфакцијата и рентабилноста на потрошувачите²⁸⁶.

Во маркетингот, определувањето и терминирањето на акциите е најважна работа. Затоа е потребно да се има банка на податоци која што овозможува полесно да се изврши сегментација на потрошувачите во демографски и психографски кластери. Всушност, тоа овозможува да се испратат појасни пораки кон потрошувачите кои што го поттикнуваат продавањето на производот.

²⁸⁶ Best J. P. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.132.

Во осумдесеттите години од дваесеттиот век, маркетинг информациите им помогнаа на потрошувачите во пронаоѓање на начините каде и како да ги задоволат своите барања, при што, **сегментацијата на пазарите** стана сè поквалитетна од аспект на воочување на рентабилноста од различните потрошувачи.

Подоцна се создава **еден на еден маркетинг**, кој што информациите ги користи за да испрати индивидуализирани пораки на поединечни потрошувачи.

Денес се зборува и за **маркетинг дијало** како за највисок степен на скалата на еволуција, кој што настанал од еволуцијата: на **маркетинг банката на податоци** → **маркетинг односот** → **еден на еден маркетингот**.

Ваквиот систем на маркетинг дијалог е многу корисен за испитување на чувствителноста за купување, лојалноста на потрошувачите, како и на зголемување или опаѓањето на фреквенцијата на online посетата од потрошувачите на порталот на претпријатието²⁸⁷.

Сегментацијата на пазарот може да се случи на кој било приозвод и/или пазарно ниво.

Генеричкото ниво на сегментации ја има предвид **општата потреба**. Ова ниво ги стеснува сегментите според видовите на производи, додека сегментите на вариетети на производот ги специфицира. Тоа е битно да се разгледа при диференцирањето на пазарот и нивното сегментирање по различни производи. Најнапред, се дефинираат пазарите кои што би требало да се сегментираат, а потоа се формира начинот како тоа да се направи. Значи, се формираат сегментите, се создава стратегија за нив и на крајот се врши анализа на сегментите и повторно на пазарот кој што би требало да се сегментира.

Добрата сегментација на пазарот ги идентификува најважните групи на потрошувачи, вклучувајќи ги оние кои што не се опслужени, незадоволените и оние кои што за прв пат ќе го извршат купувањето, кои всушност се и динамични, односно брзо ги менуваат фирмите. Затоа се сугерира да се внимава при нивното прво купување, да не бидат лошо опслужени или да се почувствуваат незадоволни.

Со цел сегментирањето да биде **добро извршено**, маркетингот мора да ги идентификува групите кои што се значајни за финансиските перформанси на претпријатието.

За да биде **сегментација ефективна**, потребно е да се исполнат две работи. **Прво, сегментацијата да биде концентрирана на потребите, ставовите и однесувањето на потрошувачите кои што можат брзо да се менуваат, дури и побрзо од личните особини на потрошувачите. Второ, прилагодување на пазарните услови, како што се економските флукуации, настанувањето на новите потрошувачи, новите технологии, што се случува побрзо отколку кога било порано.**

²⁸⁷ Kalyanam K. and M. Zweren (2005), The Perfect Message at the Perfect Moment, Harvard Business Review, November. p.114.

Поконкретно кажано, ефективната сегментација се фокусира на само едно или на неколку прашања и затоа треба континуирано да се преиспитува штом ќе се согледа дека ја губи релевантноста.

Се мисли дека сегментацијата **не успева** заради **преголемиот интерес за идентитетот на потрошувачите**, што го одвлекува вниманието на претпријатието од особините на производот, потоа, заради **многу малиот сегмент на вистинското однесување на потрошувачите** кои што јасно ги откриваат своите ставови, како и **заради недоволното објаснување на корисните техники** од страна на луѓето од маркетингот²⁸⁸.

Претпријатието кое што успешно ќе ги надмине наведените слабости, може брзо и ефективно да ги менува пазарните услови, да согледа каде треба да конкурира и да се добие максимална корист од ретките маркетинг извори.

Сегментацијата врз основа на добивките (т.е. **сегментацијата врз основа на користите за потрошувачите**) е многу погодна за планот и развојот на новите производи и во создавањето на стратегијата за позиционирање на производите. Таа се користи за создавање на маркетинг стратегија за нови производи, создавање на маркетинг стратегија за постоечките производи и создавање на маркетинг стратегија за разни категории на производи.

Значи, **сегментација** е комплексна динамична активност, која бара сеопфатна анализа и извршување на одредени активности.

Првата активност е да се изврши анализа на потребите, ставовите и однесувањето на потрошувачите кон соодветни производи.

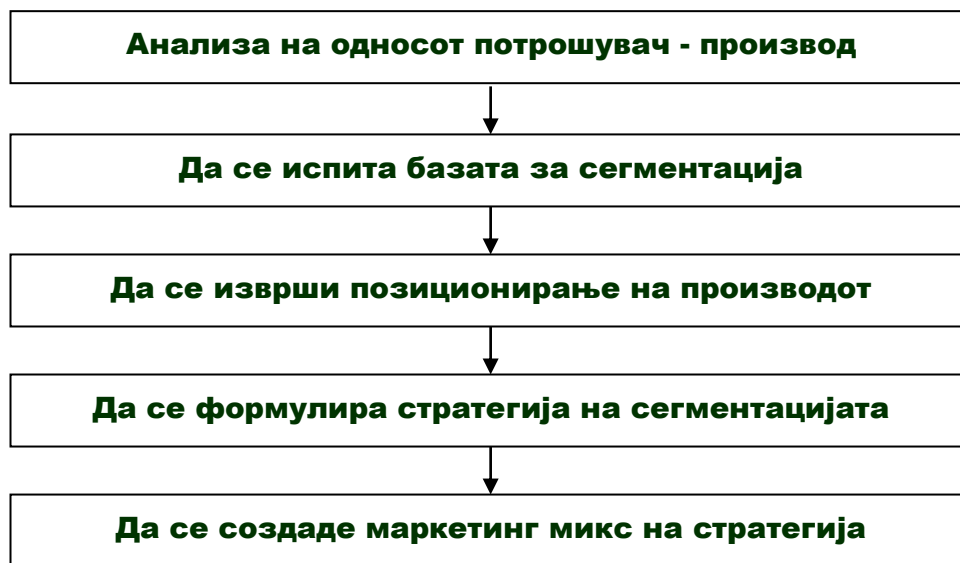
Втората е да се испита базата за сегментација, имајќи ги предвид претходно наведените карактеристики.

Трето, да се изврши позиционирање на производот.

Четврто, да се формулира стратегија на сегментацијата

Петто, да се создаде маркетинг микс на стратегија (Слика 12.3.)

²⁸⁸ Yankelovich D. and D. Meer (2004), Revisiting Market Segmentation, Harvard Business Review, February. p. 131.



Слика 12.3.: Активности на сегментацијата на пазарот²⁸⁹

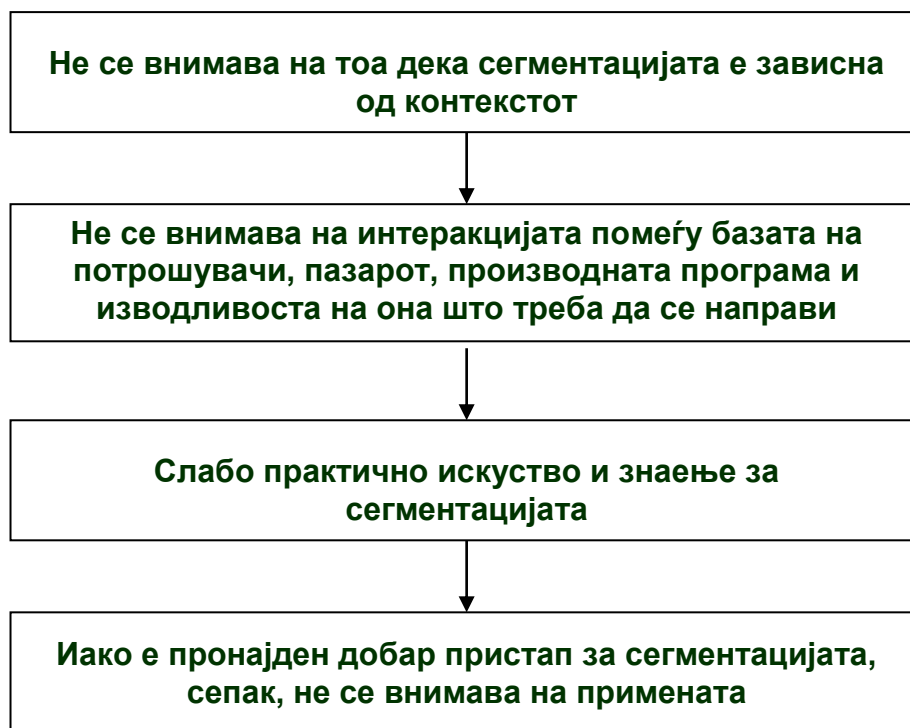
Вршејќи поделба на пазарот, претпријатието забележува различен степен на задоволување на потребите на поединечни групи на потрошувачи. Деловите на пазарот чии што потреби не се задоволени, претставуваат можност за претпријатието – да создаде меркетинг програма која што ќе одговара на потребите на тој дел од пазарот.

Резултатите од истражувањата за сегментацијата во работниот маркетинг укажуваат на четири основни бариери со кои што се соочуваат маркетинг менаџерите: 1) сегментацијата е под големо влијание од окружувањето во кое што се извршува, односно е зависна од контекстот; 2) постои интеракција помеѓу базата на потрошувачи, пазарот, производната програма и изводливоста на она што треба да се направи; 3) тоа е тежок процес кој што бара многу и менаџерите често имаат малку практично искуство и знаење за сегментацијата и 4) кога ќе се најде добар пристап за сегментацијата и ќе се надминат техничките бариери, создавањето на конкурентската предност многу зависи од примената²⁹⁰.

Бариерите во сегментацијата на пазарот, ќе ги прикажеме преку сликата 12.4.

²⁸⁹ Peter P. J. and J. C. Olsen (2005), Consumer Behavior and Marketing Strategy, seventh edition, McGraw-Hill/IRWIN, Boston. p. 379.

²⁹⁰ Palmer A. R. and P. Miller (2004), Segmentation: Identification, Intuition and Implementations, Industrial Marketing Management, No 33. p. 784.



Слика 12.4.: Бариири во сегментацијата на пазарот²⁹¹

Маркетинг истражувачот Abel вели дека многумина прават грешки кога ја набљудуваат сегментацијата само како средство за истражување, а одговорноста ја префрлаат само на луѓето кои што се занимаваат со истражувањето на пазарот²⁹².

Според него, одговорноста треба да ја преземе топ менаџментот на претпријатието.

Претпријатието мора да ги почитува промените кои што се одигруваат на пазарот. Потребите на потрошувачите се менуваат. Еднаш извршената сегментација, по кој било критериум, е подложна на промени и мора повремено да се преиспитува за да одговара на реалноста. Некогаш промените мора да се вршат и во пократок временски период.

²⁹¹ Peter P. J. and J. C. Olsen (2005), Consumer Behavior and Marketing Strategy, seventh edition, McGraw-Hill/IRWIN, Boston. p. 379.

²⁹² Abell F. D. (1995), Managing With Dual Strategies, The Free Press, New York. p.45.

12.2. СТРАТЕГИСКИ ОПЦИИ ЗА СЕГМЕНТИРАЊЕ НА ПАЗАРОТ

Стратегиските опции на сегментацијата на пазарот се заснова врз идентификување на значајните разлики во карактеристиките на купувачите, заради избор на оние делови (сегменти) од пазарот кои што претпријатието ќе ги опслужува и ќе им овозможи задоволување на различните потреби на купувачите од секоја група.

Добивките (користите) од стратегијата на сегментирањето на пазарот се согледуваат преку: подобро користење на маркетинг можностите; прилагодување на инструментите на маркетинг миксот на посебни целни групи на потрошувачи; подобра алокација на маркетинг изворите; подобро позиционирање на производите како кон потрошувачите, така и кон конкуренцијата и насочување на планскиот развој на производот²⁹³.

Денес во литературата се сретнуваат: **традиционални и современи погледи за сегментирање на пазарот.**

Исто така, треба посебен акцент да се даде на улогата на сегментација во зголемувањето на пазарното учество.

12.2.1. Традиционални погледи за сегментирање на пазарот

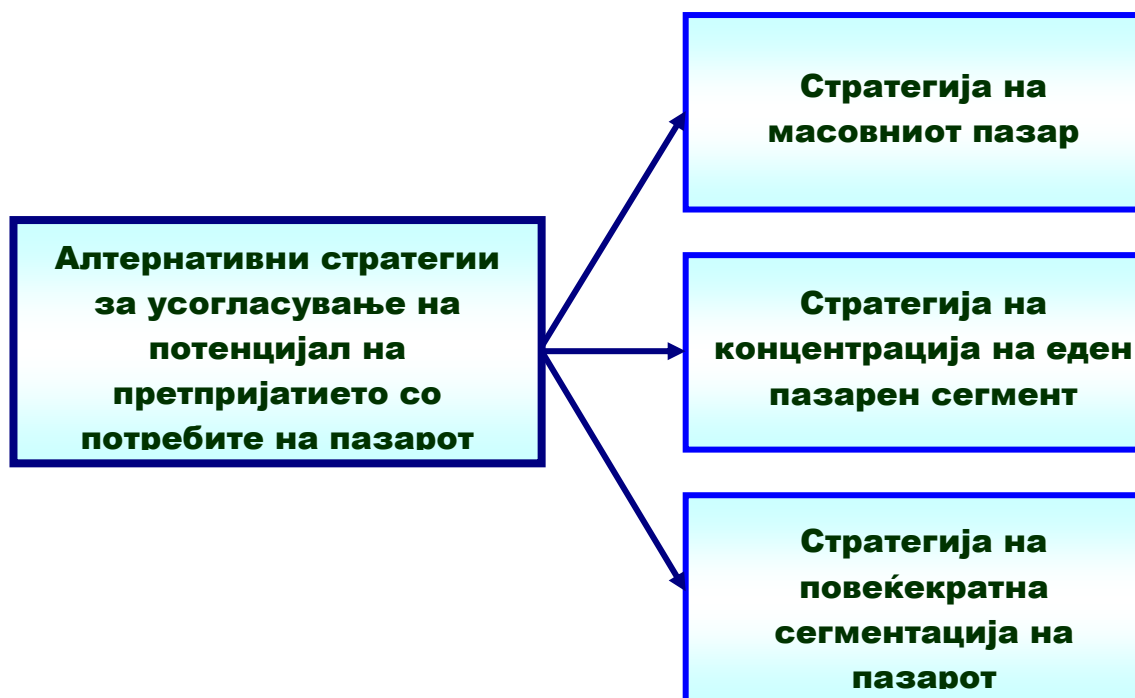
Традиционалните погледи за сегментирање на пазарот се потпираат на мислењето, т.е. претпоставките дека при создавање на стратегијата на сегментација на пазарот, потребно е да се опфатат поголем број активности, за да се откријат атрактивностите на поединечни пазарни сегменти и да се донесат поголем број одлуки.

Постојат повеќе критериуми да се измерат атрактивностите на поединечни пазарни сегменти. Така на пример, еден од нив е *големината*, т.е. *растот на пазарот* (неговиот обем, стапката на растот и потенцијалот за раст во догледна иднина), потоа *интензитетот на конкуренцијата на целиот пазарен сегмент* (бројот на конкуренти, нивната сила, можноста за влез во гранката и можноста на супститутите). Исто така е важен и *пристапот на пазарот* (фамилијарноста на потрошувачите со посебни потреби, достапноста на каналите за продажба и способноста на прилагодување на маркетинг миксот).

Претпријатието мора да избира помеѓу три алтернативни стратегии за усогласување на својот потенцијал со потребите на пазарот (Слика 12.5):

- 1) Стратегија на масовниот пазар;**
- 2) Стратегија на концентрација на еден пазарен сегмент и**
- 3) Стратегија на повеќекратна сегментација на пазарот.**

²⁹³ Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press, New York. p.229.



Слика 12.5.: Три алтернативни стратегии за усогласување на потенцијалот на претпријатието со потребите на пазарот

Стратегијата на масовниот пазар или т.н. **недиференциран маркетинг** одговара, односно е прилагодена во услови кога пазарот во своите барања е **хомоген**. Со една комбинација на маркетинг миксот, базирана на еден производ, претпријатието настојува да ги подмири (задоволи) потребите на сите купувачи. Акцентот во стратегијата се става на настојувањето да се излезе во пресрет на потребите на различните групи на потрошувачи со една маркетинг програма. Се оди на еден или ограничен број на производи, со една марка за повеќе групи на потрошувачи, се користат сите можни канали на дистрибуција, сите масовни медиуми за пренесување на пропагандните пораки и се настапува со една рамка на цени. Со оваа стратегија се остваруваат значајни заштеди во производството и продажбата на производот. Опасноста од оваа стратегија е дека конкурентите можат да ги идентификуваат сегментите и да се ориентираат на нив. Во тој случај, претпријатието, во настојувањето да ги задоволи сите, може да се најде во ситуација никогаш да не го задоволи во целост.

Стратегијата на концентрација на еден пазарен сегмент или т.н. **концентриран маркетинг** е стратегија која што одговара, односно се применува кога постои една добро дефинирана група на потрошувачи. Претпријатието создава еден маркетинг микс за посебни потреби на **одреден (еден) сегмент** на целта помеѓу неколкуте пазарни сегменти; се работи за една марка на производи или услуги прилагодени на една група потрошувачи. Конкурентската предност се стекнува со специјализација или униформно - со добро прилагодување на маркетинг миксот на потребите на целиот пазарен сегмент. При тоа, рамката на цените е прилагодена на групата на

потрошувачи, се користат сите расположливи канали за дистрибуција и сите методи кои што одговараат за пренос на пропагандните пораки.

На претпријатието му претстојат неколку опции при концентрирањето на еден пазарен сегмент и тоа: 1) да оди на најголемиот сегмент за тој производ, за да освои најголемото пазарно учество; 2) да избори помал сегмент како начин да се избегне конкуренцијата (ова е карактеристика за помалите претпријатија); 3) да создаде учество на пазарниот сегмент кој што е во пораст (по куповна моќ) како популарна стратегиска опција; 4) да настојува да се иновира со измената на сегментите (со нивната реконфигурација) и да понуди разни видови производи со основа на базичниот производ; 5) да изврши иновација во каналите за дистрибуција за да изнајде нови пристапи за потребите на потрошувачите²⁹⁴; 6) да се обиде да воведат нови пристапи при нудењето на својот производ, преку континуирана промоција, давање посебни услуги или преземање посебни промотивни активности за привлекување на потрошувачите и 7) континуирано унапредување на перформансите на своите производи пласирани на одредениот сегмент, со целосно истражување на барањата на купувачите.

Стратегијата на повеќекратната сегментација претставува ориентација на неколку пазарни сегменти при што за секој се создава посебен маркетинг микс. Претпријатието ги користи разликите помеѓу пазарните сегменти, настојувајќи да оствари максимално учество на пазарот. Претпријатието треба да има големи извори. Создавање на различна рамка на цените за секој пазарен сегмент. Се избираат каналите на дистрибуција за поединечни пазарни сегменти, што е случај и со медиумите на производната пропаганда.

Претпријатието мора да настапува со повеќе производи, т.е. учествува на повеќе пазари. Тоа треба да настојува да го покрие целиот пазар со различни производи. Исто така, може да ги пласира производите на неколку, а не на сите сегменти.

Добивките, т.е. користите од повеќекратната сегментација се многубројни. Се остварува поголем обем на продажба, поголема добивка, поголемо пазарно учество, економија на обем во производството и маркетингот.

Може да се оди на екстремно сегментирање на пазарот, како кај производните добра по подружници или трајни потрошувачки добра по порачка - куќи, станови, мебел и др. Во поголемиот број случаи се оди на делумна сегментација на пазарот, затоа што потрошувачите покажуваат и сличности и разлики во нивните барања. Најпрво, потрошувачите треба да се групираат по барањата во хомогени сегменти и потоа да се примени стратегијата на диференцираниот маркетинг.

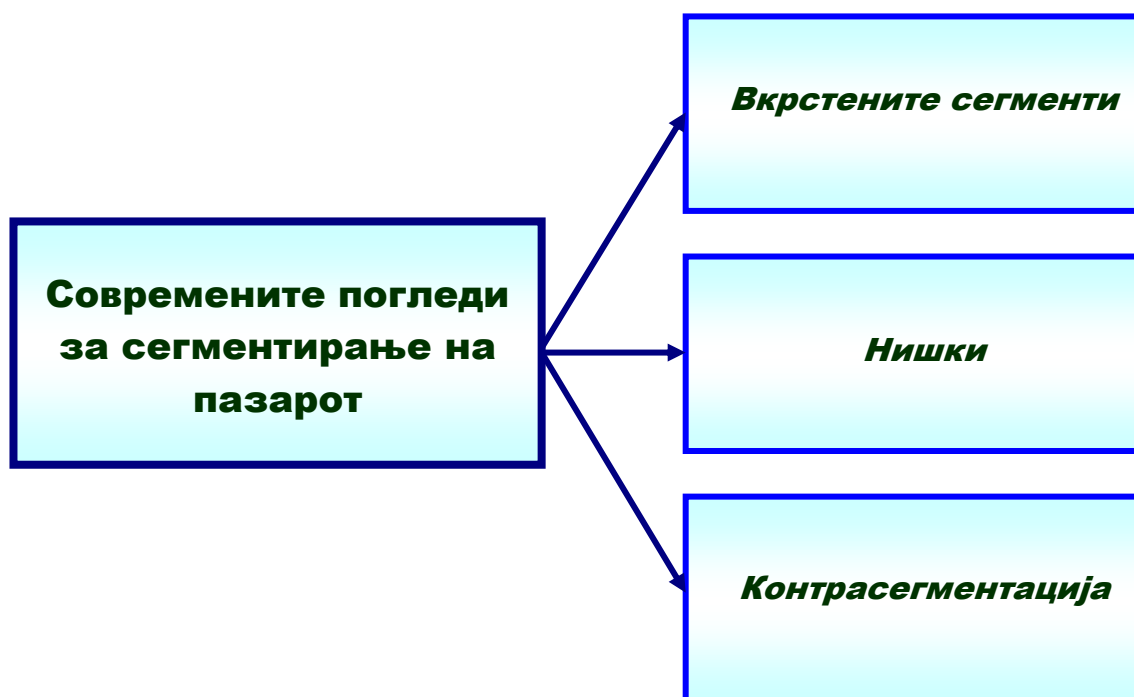
Тоа, всушност, е стратегија која овозможува на купувачите да им се даде она што го сакаат.

²⁹⁴ Schnaars (1991), Marketing Strategy, The Free Press, New York.p.158.

12.2.2. Современи погледи за сегментирање на пазарот

Современите погледи за сегментирање на пазарот преферираат повеќе пристапи за сегментација на пазарот или целниот маркетинг.

Така, покрај ориентацијата на масовниот маркетинг, на еден и повеќе пазарни сегменти, се наведуваат и **вкрстените сегменти, нишките и контрасегментацијата**²⁹⁵ (Слика 12.6).



Слика 12.6.: Современи погледи за сегментирање на пазарот

Вкрстените сегменти претставуваат еден вид на сегментирање на пазарот, кога претпријатието ја игнорира сегментацијата со цел своите производи да ги насочи врз основа на другите фактори.

Нишките претставуваат еден вид на специјализација или екстерна сегментација, кога **ориентацијата се става на мал број потрошувачи**.

Контрасегментацијата се јавува кога претпријатието ќе процени дека отишло предалеку со повеќекратната сегментација и **ја стеснува ширината на целите**. При тоа, се оди на консолидација на позициите на неколку сегменти на кои што можностите за работниот успех се поголеми.

Маркетинг истражувачот Kotler **контрасегментацијата** ја нарекува сегментирана специјализација, каде претпријатието избира еден од бројните

²⁹⁵ Buaron R. (1981), How To Win The Market-Shared Game? Try Changing The Rules, Management Review, January.p.275.

сегменти, врз основа на своите извори и можности²⁹⁶. При тоа, тој говори за **специјализацијата на производите** и за **специјализацијата на пазарот**.

Зборувајќи за **специјализацијата на производите**, тој ја истакнува концентрацијата на претпријатието на прозиводство на одреден приозвод кој што го продава на повеќе пазари. А за **специјализација на пазарот**, тој вели дека се **однесува на ориентацијата** на претпријатието да опслужи повеќе потреби на поединечни групи на потрошувачи.

Современите погледи за сегментација на пазарот истакнуваат дека претпријатието треба да настојува да ги идентификува и **суперсегментите**.

Суперсегментот е низа од сегменти што имаат некои сличности кои што можат да се користат. За да се успее со суперсегментите, потребно е да се применува **мегамаркетинг**.

Под **мегамаркетинг** се подразбира преземање комплекс на стратегиски активности од областите на: економијата, психологијата, социологијата, правната јурисдикција, политиката и стручноста, како и развивање на добри односи со јавноста, остварување на соработка со поголем број партнери и различни стејкхолдери, сè со цел да се развие поуспешен настап на одредените целни пазари. При тоа, неопходен е фокус на поширок простор.

Доколку маркетинг менаџерите премногу се фокусираат на тесните географски сегменти тогаш прават сериозна грешки во поставеноста на маркетингот²⁹⁷.

Во последно време се зборува за **производна сегментација**, која всушност се заснова на карактеристиките на производите. Основното прашање, на кое посебно се обраќа внимание, е што потрошувачот мисли дека ќе добие со купувањето на производот. Производите се групираат во производната сегментација, по видови, со можност да ги задоволат, сегашните и идни потреби на одредени групи потрошувачи.

Може да се рече дека стратегијата за сегментација на пазарот не е единствена можна маркетинг стратегија и не е секогаш адекватно поставена. Така, во извесни ситуации се сугерира и за интеграција на пазарот.

Всушност, сегментацијата како маркетинг стратегија *може да подлежи на критики*, заради опасноста да се акцентира задоволувањето само на една група потрошувачи и притоа да се запостават останатите значајни делови од пазарот. Некои производи во почетокот се наменети на мал дел од пазарот, а подоцна станале интересни за поширокот пазар.

Стратегиската ориентација на пазарните нишки е релативно нов збор, т.е. нов термин во сегментацијата на пазарот. Постои мислење дека тоа е бочна стратегија, што би значело претпријатието да се соочи со конкурентите врз основа на производите или пазарите, каде што тие се во послаба стратешка позиција или се малку или воопшто не се присутни. Тоа значи дека **стратегиската ориентација на пазарните нишки**

²⁹⁶ Mercer D. (1998), Marketing Strategy, the Challenge of External Environment, SAGE Publications, London. p. 272.

²⁹⁷ Curistresen C.M.B. et al. (2005), Marketing Malpractice, the Couse and the Cure, Harvard Business Review, Decembre. p.75.

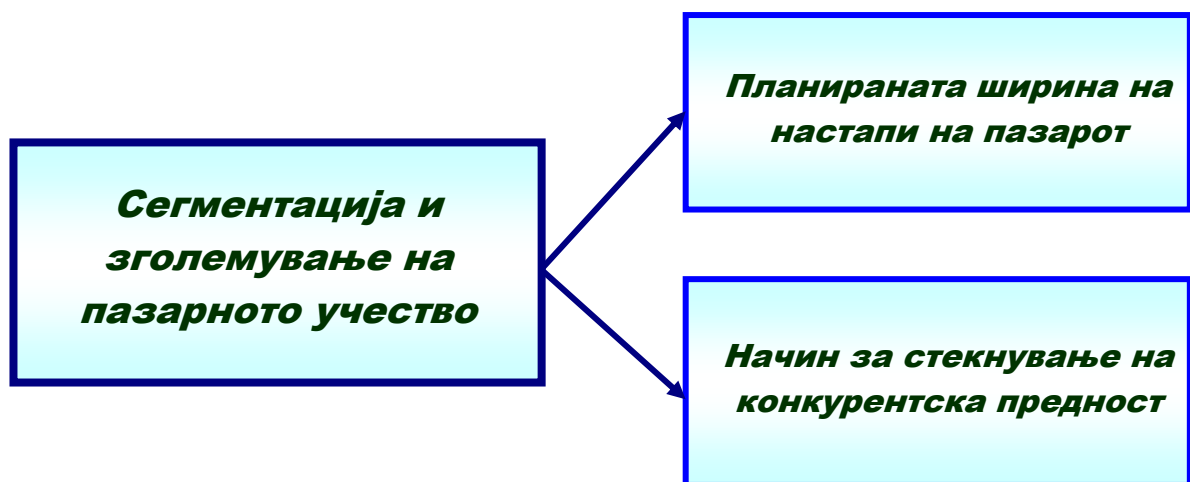
претставува стратегиско определување да се оди на делови од пазарот (т.н. нишки) каде што конкурентите се најслаби.

Нишките се набљудуваат како помали делови или како крај (опашка) од пазарот. Така, производителот на автомобили Порше (Porsche) создал поволна нишка на пазарот на автомобили, добро разбирајќи ги потребите на потрошувачите. Во САД успеал да ги покрие не само оние кои што сакаат стандардни автомобили или оние што сакаат спортски автомобили, туку и оние кои располагаат со повисок стандард и сакаат луксузни и посебно опремени автомобили.

Стратешката ориентација на пазарот може да има две цели и тоа: **да може да обезбеди поголем пазар на производи, напаѓајќи ги помалите делови** кои што не се добро покриени од конкурентите и **да се откријат латентните потреби кои што постоечките производи не ги задоволуваат соодветно.**

12.2.3. Сегментација и зголемување на пазарното учество

Кога претпријатието ќе ја дефинира маркетинг стратегијата потребно е во прв план да стави две работи. Првата е **планираната ширина на настапи на пазарот** која што ги одредува и подрачјата на конкуренција, а втората е да се согледа и да се одбере **начин за стекнување на конкурентска предност** на одбраниот пазарен простор (Слика 12.7).

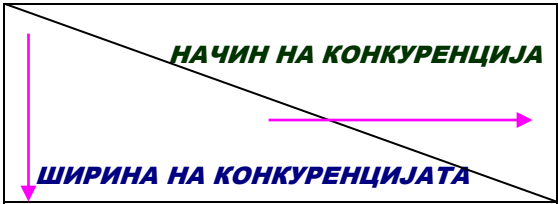


Слика 12.7.: Сегментација и зголемување на пазарното учество

Ширината на пазарот може да се дефинира со констатација на сегментите на потрошувачите, потребите на потрошувачите, произведените производи или технологијата која што ја користи претпријатието.

Кај определување на начините за **стекнување на конкурентска предност**, потребно е да се тргне од изворот и способностите на претпријатието, како и од предностите во позиционирањето (врз основа на водството и трошоците или со диференцирање). Значи, битен е начинот на кој што се овозможуваат супериорни перформанси на претпријатието.

Матричниот приказ (слика 12.8) ги набљудува двете димензи: ширина на конкуренцијата, односно каде да се конкурира (селективно или на целиот пазар) и начинот на конкуренција, односно како да се конкурира (со ист или со нов пристап). Можни се четири алтернативни стратегии кои што можат да придонесат претпријатието да го зголеми своето пазарно учество.

 НАЧИН НА КОНКУРЕНЦИЈА ШИРИНА НА КОНКУРЕНЦИЈА	ИСТ ПРИСТАП	НОВ ПРИСТАП
	ЦЕЛИОТ ПАЗАР	СЕЛЕКТИВНО
Да се работи повеќе и подобро од истиот	1	Да се експлоатира единствената предност во целата гранка 4
Да се ресегментира пазарот за да се создаде нишка	2	Да се создаде и да се одржува единствена предност 3

Слика 12.8.: Алтернативни стратегии за зголемување на пазарното учество²⁹⁸

Првата алтернативна стратегија за зголемување на пазарното учество е ориентирана кон зголемено и подобро работење во однос на досегашната, односно постоечката работа. Претпријатието не гледа оправдана причина да се менува структурата на гранката во која што ја извршува маркетинг активната, туку тоа останува при постоечката производна програма, технологијата, системот на дистрибуција и сл. При донесување на маркетинг одлуката, се тргнува од истите клучни фактори на успехот, не се оди на преголемо диференцирање на производот, се води сметка за цената, затоа што таа често е инструмент на маркетинг миксот со кој што се конкурира. Многу работи се познати и ризикот не е голем барем на краток рок.

Втората алтернативна стратегија е ресегментирање на пазарот за да се создаде пазарна нишка. Оваа алтернатива не претпоставува напор да се менува постоечката структура на гранката и да се воведат радикално нов начин на работење. Пазарот се ресегментира да се создаде нишка на која што може да се оствари и успешно да се брани од конкурентската предност. Конкуренцијата е ограничена на поединечни нишки од една страна, а фокусирањето на изборот и присутноста на потесен дел од пазарот го олеснува постигнувањето на работниот успех. За разлика од првата

²⁹⁸ Kotler P. (1997), Marketing Management, ninth edition, Prentice, Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p.10.

алтернатива на стратегијата, овде ризикот е среден и се бара одреден поголем напор на претпријатието.

*Третата алтернатива е **создавање и одржување на единствената конкурентска предност***. Претпријатието се фокусира на помал и/или латентен пазарен сегмент. Се вршаат значајни промени во работењето и структурата на гранката. Се наоѓаат нови и различни потрошувачи. Се врши редефинирање на пазарот, со цел истиот да биде соодветен на можностите на претпријатието. Се создаваат нови критични фактори за успехот, а со тоа познавањето на конкуренцијата губи на значење. Се стекнува поголема добивка и долгорочна конкурентска предност. Ризикот во работењето е среден, а напорот на претпријатието мора континуирано да се одржува.

*Четвртата алтернативна стратегија е **користење на единствена предност на целиот пазар***. Ова е најамбициозна стратегија, затоа што има широк пристап, бидејќи во фокусот е целиот пазар. Се оди на фундаментални промени во работењето и структурата на гранката.

Ориентацијата во конкуренцијата е на потрошувачите, па затоа пазарот се редефинира за да одговара на можностите на претпријатието. Се работи за нови клучни фактори за успех, каде постоечките знаења се недоволни. Успешната примена обезбедува поголема добивка во подолгорочна предност. Ризикот е голем и потребен е континуиран напор за да се одговори на обврските кои што ги бара оваа стратегија.

Општо погледнато, сегментацијата на пазарот придонесува за зголемување на пазарното учество и можност за стекнување поголема добивка и долгорочна конкурентска предност.

12.3. СЕГМЕНТАЦИЈА НА ПАЗАРОТ И ИЗБОР НА ЦЕЛНИТЕ ПАЗАРИ

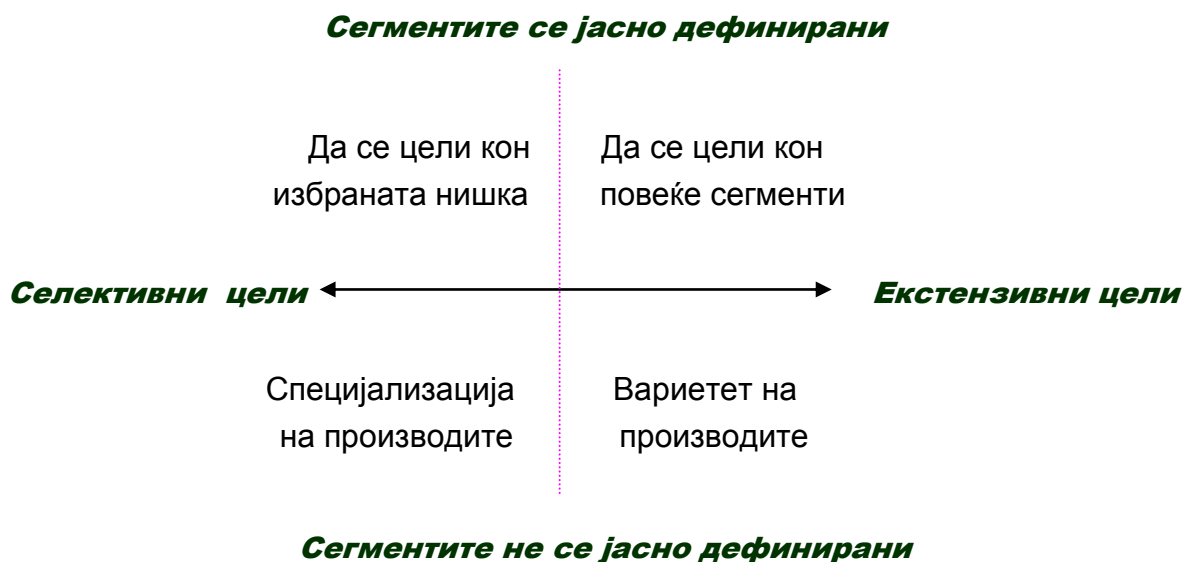
Сегментацијата на пазарот се заснова врз претпоставките дека потрошувачите се различни по своите барања и по својата мотивираност кон побарувачката на производи и услуги на пазарот. Па, бидејќи потребите на секој потрошувач се посебни, тогаш објективно се наметнува потребата за поделба на пазарот.

Во тој поглед може да се разликува:

- Сегментација на пазарот и избор на целните пазари на домашен пазар и
- Сегментација на пазарот и избор на целните пазари на меѓународниот пазар.

12.3.1. Сегментација на пазарот и избор на целните пазари на домашен пазар

Сегментација на пазарот и стратегијата на избор на целните пазари на домашен пазар, најдобро може да се претстави преку координатен систем со две димензии и тоа: со јасно и нејасно дефинирање на сегментите на вертикалната оска и ширина на целите (селективни и екстензивни) на хоризонталната оска. При тоа се добиваат четири пристапи за избор на целните пазари (Слика 12.9).



Слика 12.9.: Пристапи кон изборот на целните пазари²⁹⁹

²⁹⁹ Cravens W.D. and N. F. Piercy (2003), Strategic Marketing, seventh edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston. p.199.

При **јасно дефинирани сегменти и при екстензивни цели**, претпријатието избира повеќе сегменти за целниот пазар.

При **јасно дефинирани сегменти и при селективни цели**, претпријатието за целниот пазар избира одредена пазарна нишка.

Кога, пак, **сегментите не се јасно дефинирани, а целите се екстензивни**, претпријатието оди на целниот пазар со вариететите од производите.

Кога **сегментите не се јасно дефинирани, а целите се селективни**, тогаш претпријатието оди на целниот пазар со специјализиран производ.

Дали претпријатието ќе цели на еден пазарен сегмент или ќе оди селективно на неколку сегменти или, пак, ќе цели на повеќе сегменти зависи од:

- 1) Фазите во животниот циклус на производите, т.е. пазар;
- 2) Постојењето на различните потреби и барања на потрошувачите;
- 3) Структурите на гранката во која што се извршуваат работните активности;
- 4) изворите и способностите на претпријатието и
- 5) можности за стекнување на конкурентска предност.

Понекогаш претпријатијата не се задоволни со големината на своите целни пазари. Затоа се ориентираат на комбинирање на два или повеќе сегменти. Потоа се обидуваат да ја прошират или да ја модифицираат својата базична понуда на начин да бидат привлечни за „комбинираните потрошувачи со само еден маркетинг микс“. Но, и кога го менуваат производот во некој друг сегмент со маркетинг миксот, тие не настојуваат да ги задоволат единствено малите потрошувачи. Претпријатијата кои што ги комбинираат помалите сегменти, настојуваат да ја подобрат општата привлечност на својот маркетинг микс, да бидат привлечни за повеќе „комбинираниот“ пазар.

Пристапот за комбинирање на помалите сегменти е атрактивен за претпријатијата со ограничени извори.

Пазарот за автомобили е погоден за воочување на некои важни тенденции во стратегијата за сегментација на пазарот. Во свое време General Motors (GM) ја истакнувал работната филозофија: „различно возило за секоја потреба“. Секој автомобил бил фокусиран на својот пазарен сегмент.

Сега пазарот за автомобили се сегментира на друг начин. Мора да се прави разлика помеѓу диференцирањето на производот и пазарните сегменти. Пазарните сегменти не би требало да се дефинираат по името на производот или нивните карактеристики. Пазарот влијае на луѓето и организацијата и затоа пазарните сегменти се дефинираат според нивните карактеристики, а не според производите кои што ги купуваат. Неразбирањето на оваа разлика може да биде опасно за маркетинг менаџментот³⁰⁰.

Забележана е тенденција на зајакнување на конкуренцијата на сегментот на скапите автомобили. На тој пазар се конкурира со линиите на

³⁰⁰ Blithe J. (2001), Essentials of Marketing, second edition, Prentice Hall Financial Times, London.p.163.

производи. Доколку претпријатието сака да биде помеѓу водечките на сегментот, мора да биде усогласено со другите претпријатија во линијата на производи³⁰¹.

Всушност, сегментацијата на пазарот треба да одговори на различните барањата на потрошувачите со цел да се подигне нивната мотивираност за понудените производи и услуги на пазарот.

12.3.2. Сегментација на пазарот и избор на целните пазари на меѓународниот пазар

Сегментацијата на пазарот и изборот на целните пазари на меѓународниот пазар се заснова врз анализата на меѓународната средина. Анализата пак, претставува информациска основа за пазарното планирање во меѓународно ориентираните претпријатија.

Претпријатието мора да ги процени критичните фактори за успех на поединечни сегменти од меѓународниот пазар. Критичката оценка за потенцијалот на претпријатијата е потребна пред да го избере пазарот на целта, нивниот приоритет, начинот на настапување на него и позиционирањето на претпријатието на целниот пазарен сегмент. Една од одлуките за која што се потребни дополнителни информации е дали работната активност ќе ја извршува самостојно или во соработка со некои домашни и странски фирми.

Всушност, за целниот сегментиран пазар се потребни многубројни и посебни информации за да се димензионира пазарната акција и терминира нејзиното спроведување. Потребно е да се утврди куповната моќ на потрошувачите на кои што се наменети производите и услугите од претпријатието. Исто така потребни се информации за платнобилансната позиција на земјата и состојбата на националната валута, бидејќи истите значително влијаат на начините на извршување на работните активности на поединечни целни пазари.

Претпријатието може да се ориентира на: постоечки пазар, латентен пазар и создавачки пазар. Критериумите се поврзани со: можноста за влез, рентабилноста, големина и потенцијал на растот на пазарот.

Врз основа на расположливите информации, претпријатието би требало да ги класифицира пазарите во три категории: 1) примарни пазари - пазари со најголема долгорочна можност и прифатливи ризици; 2) секундарни пазари – атрактивни, иако во нив постојат економски и политички ризици, што ги намалуваат изгледите за долгорочна перспектива и 3) терцијални пазари - каде што ризиците се големи и при тоа би требало да се внимава со вложувањата³⁰²

Како основна разлика помеѓу домашната и меѓународната средина се смета поголемиот степен на ризици присутен во меѓународната работна

³⁰¹ Blithe J. (2001), Essentials of Marketing, second edition, Prentice Hall Financial Times, London. p.57.

³⁰² Daniels J.D. and H. I. Radenbaugh (1986), International Business Environment and Operation, forth edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading. p.558.

активност. Во фокусот на анализата вообичаено се политичките, економските и финансиските ризици. Кога се согледуваат ризиците потребно е да се процени можноста, способноста и подготвеноста на претпријатието, за да ги преземе истите. Најчесто, висината на ризикот е во корелацијата со атрактивноста на поединечни земји - колку пазарот е поатрактивен, економските и финансиските ризици се повисоки и обратно. Политичкиот ризик може да биде голем на пазарите од средна или скромна атрактивност.

Доколку пазарот е многу атрактивен, а ризикот скромн, претпријатието може да презема финансиско ангажирање од заедничките вложувања до директните инвестиции и создавање на сопствени филијали на таквите пазари. Доколку пазарот е многу атрактивен, а ризикот висок, се оди на работни активности кои што не бараат финансиски обврски - изворни работи и лиценци. Доколку пазарната атрактивност е ниска, а ризикот скромн (мал), се оди на скромни финансиски обврски и работи преку домашните независни дистрибутери. Доколку пазарната атрактивност е скромна, а ризикот висок, таквите пазари се избегнуваат - обично се извезува по подружници со обезбедено плаќање. Доколку атрактивноста на пазарот е средна и ризикот среден, тогаш се оди на ограничени финансиски обврски - се бараат заеднички вложувања.

ГЛАВА XIII

13. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПОНУДАТА

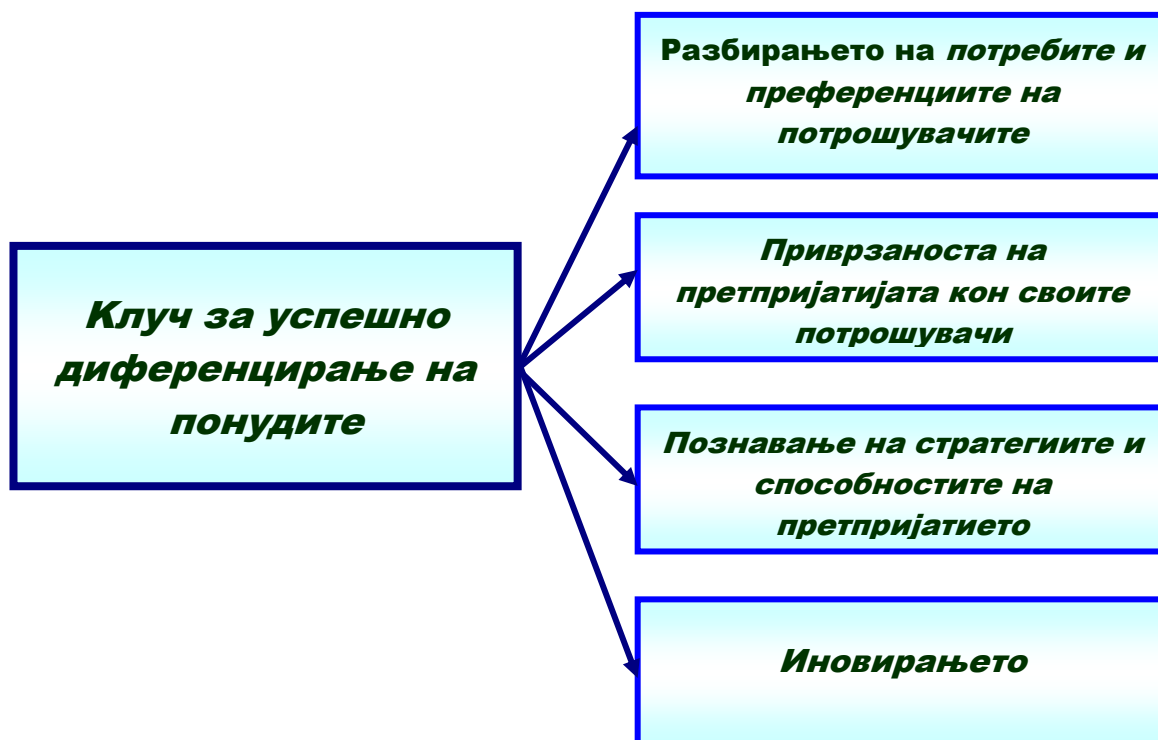
13. 1. ДИМЕНЗИИ НА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПОНУДИТЕ

Стратегијата за диференцирање на понудите е многу прифатена стратегијата за претпријатијата, за која посебен придонес за нејзиното преферирање има Porter³⁰³.

Всушност, *стратегијата за диференцирање на понудите овозможува да се оствари натпросечен принос на капитал во гранката, затоа што се создава поволна одбранбена позиција во соочувањето со конкуренцијата.*

Клучот за успешно диференцирање на понудите најчесто се темели врз следниве компоненти:

- 1) Разбирањето на потребите и преференциите на потрошувачите;
- 2) Приврзаноста на претпријатијата кон своите потрошувачи;
- 3) Познавање на стратегиите и способностите на претпријатието и
- 4) Иновирањето³⁰⁴ (Сл.13.1)



Слика 13.1.: Приод кон успешно диференцирање на понудите

³⁰³ Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press, New York. p.37.

³⁰⁴ Grant R.M. (1991), Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, Mass. p. 176.

Во фокусот на внимание особено треба да се стават оние **опипливи карактеристики на производите и услугите** кои што се релевантни за избор од страна на потрошувачите.

Тоа ги вклучува карактеристиките како што се: големината, формата, бојата, тежината, дизајнот, материјалот и технологијата.

Покрај опипливите карактеристики за диференцирање на понудите, многу значајни се и **неопипливите карактеристики**, кои што **не** можат прецизно да се измерат, како што се добивките, односно користите на потрошувачите од купените производи и/или услуги.

При изборот на производот и услугите присутни се и **општествените, социолошките, психолошките и естетските влијанија**.

Желбата за статус, ексклузивноста и индивидуалноста се многу моќни сили за мотивација кај изборот на голем број производи и услуги.

Маркетинг истражувачот Levitt, нагласува дека диференцирањето на пазарот секаде е присутно³⁰⁵. Според него, генеричкиот производ може да се продаде доколку им се понуди на потрошувачите она што тие го очекуваат.

Комбинацијата на инструментите на маркетинг миксот е многу условена од тоа дали производот е **хомоген** или **диференциран**.

Кога производите се **хомогени**, влијанието на пазарниот фактор, на пример, цената на производот, е поголемо.

Кога производите се **диференцирани**, влијанието на пазарните фактори е многу значајно, но тешко е да се утврди која е цената што пазарно е одредена.

Производот кој има стратегија на диференцирање, може да се фокусира на една или повеќе димензии, како што се: **техичките стандарди, стандардите за квалитет, карактеристиките на дизајнот и карактеристиките на услугите**³⁰⁶.

- 1) **Техичките стандарди** се однесуваат на ниво на техничката совршеност, односно, колку производот се заснова на најновите техничко-технолошки досигнувања;
- 2) **Стандардите за квалитет** се однесуваат на аспектите како што е квалитетот на материјалот кој што се користи во конкуренцијата на производите, начинот на изработката на производите, како и нивната трајност и сигурност;
- 3) **Карактеристиките на дизајнот** се однесуваат на директното влијание на производите на потрошувачите во смисла на изгледот и оперативните карактеристики, а битни елементи се стилот, бојата, дури и пакувањето на производот;
- 4) **Карактеристиките на услугите** не се однесуваат само на производот, туку и на различната поддршка на производот дури и

³⁰⁵ Levitt T. (1980), Marketing Success Through Differentiation of Everything, Harvard Business Review, January-February. p. 83.

³⁰⁶ Shomer J. and M. Sutcliffe (2004), Economics for Business, Prentice Hall/Financial Times, London. p. 144.

кога тој ќе биде купен од потрошувачите, вклучувајќи ги и: сервисот, одржувањето и гаранциите како едни од поважните карактеристики.

Секој производ поседува збир на тие димензии. Во рамките на **секоја категорија на производи**, секоја марка има различен микс на атрибути, како што се: **техничките карактеристики, квалитетот, карактеристиките на дизајнот и услугите**. Потрошувачот ќе го избере оној збир на карактеристики кој што го преферира. Сето тоа значи дека вниманието на потрошувачите може да се привлече со неценовна конкуренција

Диференцирањето на производите се базира или на **физичката разлика од другите производи**, што лесно се забележува и демонстрира, или на **психолошката разлика** која што ја создала промоцијата, односно изградената репутација на марката.

Физичкото диференцирање е значајно кога купувачите рационално се мотивирани, а **психолошкото диференцирање** е значајно кога купувачите се емоционално мотивирани во купувањето на производот.

Понекогаш диференцирањето се врши со карактерот на продажните услуги кои што им се даваат на потрошувачите, што е присутно во стратегијата како на производните, така и на трговските претпријатија.

Целта на диференцирањето на производот е побарувачката на одредени категории на купувачи да се насочи кон производот на претпријатието, и покрај тоа што тој е сличен на производите од другите претпријатија кои што извршуваат иста дејност. Претпријатието настојува да ги искористи преференците на купувачите за некои вариетети кои се многу слични на супститутивните производи.

За успехот на стратегијата за диференцирање, значајно е претпријатието да знае како потрошувачите ги користат расположливите информации кога ја проценуваат понудата на претпријатието. Понудите на поголем број од претпријатијата имаат одредени сличности и треба да се знае кој аспект на понудата ја определува одлуката на потрошувачот во купувањето.

Со диференцирање на производот, купувачот треба да го перцепира тој производ, поразлично од другите конкурентски производи.

Производот на претпријатието треба да изгледа подобро од другите, но и понатаму да е во истата категорија на производи.

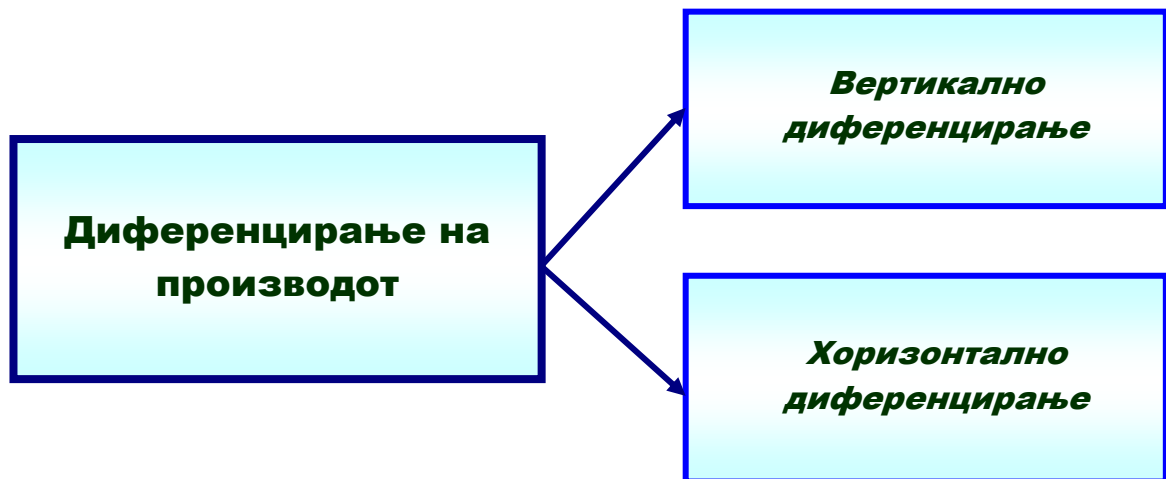
Разликата во диференцирањето на производот ќе биде поголема, повпечатлива и попривлична, доколку се води сметка за следните негови карактеристики и тоа: **значајноста, дистинктивноста, супериорноста, предупредувачката, достапноста и рентабилноста**³⁰⁷.

- 1) **Значајноста на диференцирањето** се согледува во тоа што тоа доведува до поголеми добивки (вредности) за доволно голем број на купувачи;
- 2) **Дистинктивноста** (карактеристичноста), всушност, покажува дека понудата се дава на посебен карактеристичен начин;

³⁰⁷ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall Upper Saddle River, N. J. p. 315.

- 3) **Супериорноста** се согледува преку споредбата во однос на другите начини на стекнување на вредностите;
- 4) **Предупредувачка** е карактеристика која покажува дека дифференцирањето не може лесно да се имитира;
- 5) **Достапна, т.е. можна за купување** е карактеристика која покажува дека производот за купувачот е многу достапен и дава можности за купување;
- 6) **Рентабилна** е карактеристика на дифференцирањето, кое упатува дека претпријатието со самото преферирање на дифференцирањето ќе биде рентабилно.

Претпријатието може да го дифференцира својот производ од производот на конкуренцијата, преку: *вертикалното* и *хоризонталното* дифференцирање (Слика 13.2).



Слика 13.2: Дифференцирање на сопствениот производ од производот на конкуренцијата

Вертикално дифференцирање на производот се нарекува она дифференцирање кога производот од претпријатието **се разликува од конкурентскиот производ во поглед на квалитетот**. Производот на претпријатието треба да се согледува како *супериорен*, а на конкурентот како *инфериорен*. **Значи, вертикалното дифференцирање обично е поврзано со квалитетот и квантитетот на функцијата и/или трајноста на производот.**

Хоризонталното дифференцирање се однесува на разликите меѓу производите кои што не се третираат за *генерички супериорни* или *инфериорни*, туку **ги рефлектираат разликите во вкусовите на различни потрошувачи**. Секој потрошувач има свои преференции меѓу производите и начините на нивната презентација (стилот, дизајнот, вкусот, бојата итн.). **Значи, хоризонталното дифференцирање, обично е поврзано со вкусовите на различни потрошувачи.**

Хоризонталното дифференцирање во одредена рамка, не ги менува значајно трошоците на производството и тоа обично се различни вариетети на

производи со иста цена. Сепак, производот и покрај тоа што е хоризонтално диференциран, мора да биде споредлив по квалитетот.

Во практиката најголемиот број на производи се комбинација од *хоризонталното и вертикалното* диференцирање³⁰⁸.

Всушност, диференцирањето се извршува на повеќе начини кога претпријатието и потрошувачите доаѓаат во контакти.

Секој производ или услуга имаат различен начин на потрошувачка. Во тој поглед, би требало да се тргне од процесот на нарачување, купување, испорака, инсталирање, складирање, плаќање, транспортирање, сервисирање и слично. Денес, од посебно значење е познавањето на начините на користење на производот и сервисирањето на производот.

Кога ќе се анализира искуството на потрошувачите со производите и услугите на претпријатијата, потребно е да се добијат одговори на пет прашања: **што, каде, кој, кога и како**.

Прво, **што** се нуди на потрошувачот, како го користи или го доживува, тоа што му се нуди.

Второ, **каде** потрошувачот се вклучува во синџирот на потрошувачка.

Трето, **кој** друг од надвор од потрошувачите се вклучува во купувањето и користењето.

Четврто, **кога** временскиот потрошувач доаѓа во контакт во синџирот на потрошувачка, затоа што едноставните производи можат да се дефинираат.

Петто, **како** потрошувачот сака претпријатието да контактира и што претпријатието може по тоа прашање да направи³⁰⁹.

Во одговорот на секое од овие пет прашања потребна е внимателност од маркетинг менаџерите на претпријатието.

За успешноста на **стратегијата на диференцирање е важно претпријатието да знае како потрошувачите ги користат расположливите информации**, кога ја потценуваат понудата на претпријатието. На пазарот често се појавува голем број производи со слични атрибути (особини), па затоа е потребно да се знае кои меѓу бројните атрибути се тие кои што ја определуваат одлуката на потрошувачите во купувањето. Атрибутот е значаен доколку производот е **баран и купуван од потрошувачите** заради корисноста и доколку ја зголеми добивката на пазарот.

За да може стратегијата да се нарекува диференциран производ, треба да постојат два услови: **иста основна функција** и **конкурентската намера**. Претпријатието настојува да создаде пазар преку кој ќе влијае на побарувачката за новиот или изменетиот, односно поусовршен постоечки производ. Дел од пазарот кој што е создаден со диференцирање на производот, најуспешно се заштитува со **патентна заштита**. Развојот на технологијата, која ги вклучува работните активности, на производните

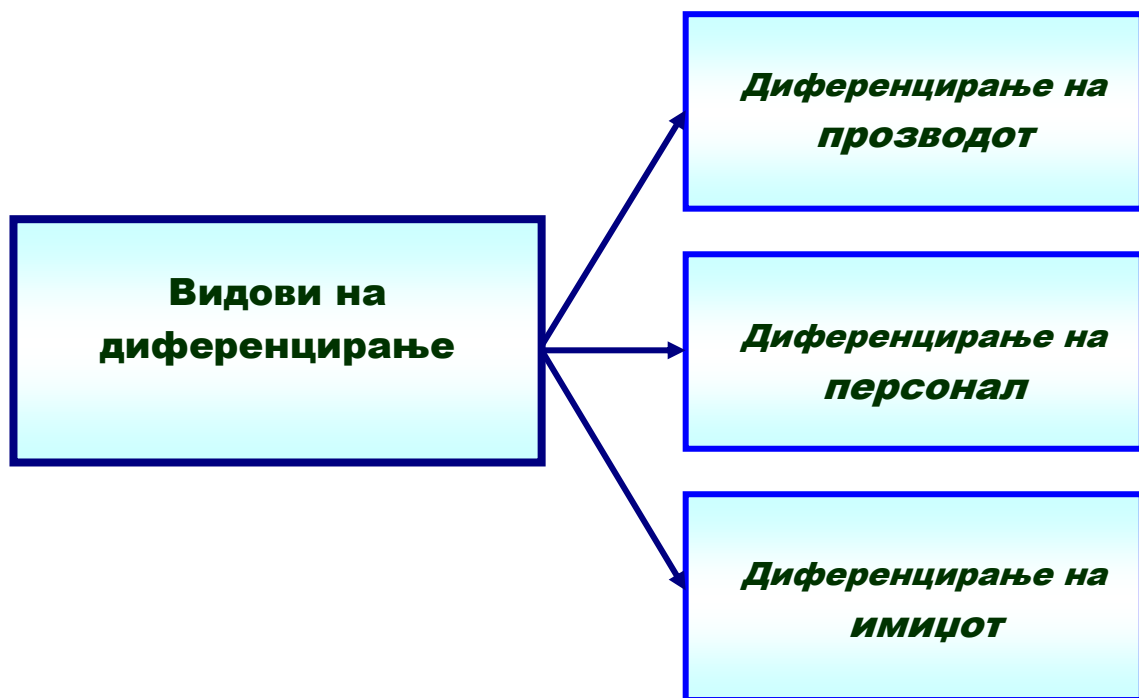
³⁰⁸ Shomer J. and M. Sutcliffe (2004), Economics for Business, Prentice Hall/Financial Times, London. p. 145.

³⁰⁹ Macmillan C. J. and R. G. McGrah (1997), Discovering New Points of Differentiation, Harvard Business Review, July-August. p. 131.

процеси и материјали, овозможува да се оди на диференцирање на производот.

Сепак, треба да се знае дека, *состојбата на диференцирање е временски и просторно ограничена*. Процесот на имитирање е многу интензивен во временскиот период. Воедно, по одреден временски период купувачите стануваат заситени од производот, што како последица предизвикува слабеење на лојалноста на потрошувачите.

Може да се прави разлика помеѓу диференцирањето на: *производот, персоналот и имиџот*³¹⁰ (Слика 13.3).



Слика 13.3.: Разлики по диференцирање по видови

Кога се зборува за *диференцирање на производите*, може да се рече, дека тие се разликуваат по својот потенцијал за таквото диференцирање. Кај одредени *производи* постојат бројни можности за диференцирање како: формата, квалитетот на перформансите, усогласеноста на квалитетот, трајноста, сигурноста, поправањето, стилот и дизајнот.

Диференцирање на персоналот се стекнува со подобра обука што се манифестира во нивните следни карактеристики: *компетентност, куртоазност, доверба, сигурност, реагирање и комуникативност*. Купувачите различно реагираат на претпријатијата и на имиџот на марката. Тоа укажува дека треба да се прави разлика помеѓу идентитетот и имиџот.

Идентитетот го изразува начинот на кој што *претпријатието* се идентификува или се позиционира себе си или своите производи.

³¹⁰ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall Upper Saddle River, N. J. p. 321.

Имиџот е еден вид слика на која што потрошувачите го гледаат претпријатието и неговите производи.

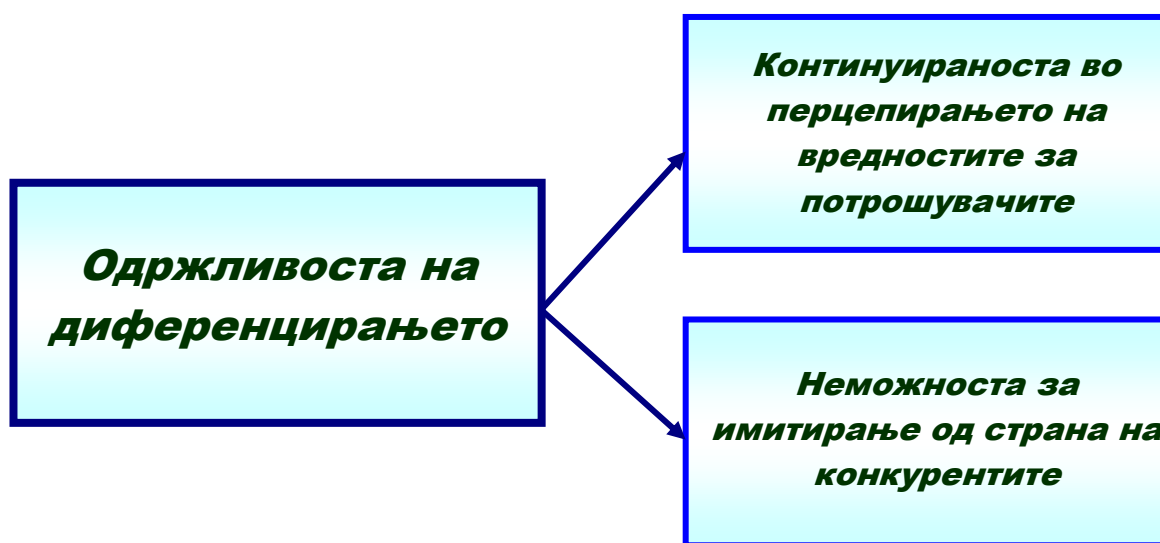
Во практиката се мисли дека е најдобро она диференцирањето кога потрошувачите се добро информирани за најдобрата алтернатива на диференцирање³¹¹.

Всушност, денес во ова време на развиена медиумска технологија, повеќето потрошувачи се изложени на голем број пропагандни пораки кои често ги иницираат купувачите на купување на одредени производи.

13.2. ОДРЖУВАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ

Стратегијата за диференцирање мора континуирано да се одржува и унапредува.

Одржливоста на диференцирањето зависи од две работи, и тоа од: **континуираноста во перцепирањето на вредностите за потрошувачите и неможноста за имитирање од страна на конкурентите** (Слика 13.4) .



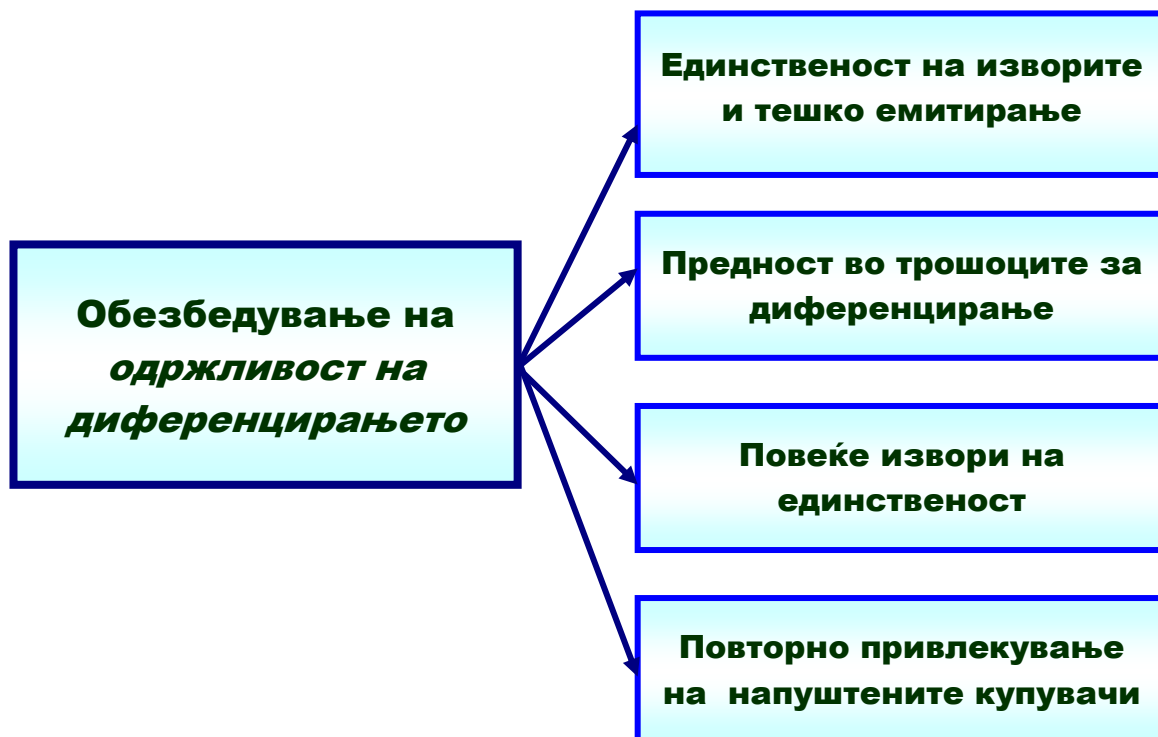
Слика 13.4: Одржливост на стратегијата за диференцирање

Претпријатието обезбедува *одржливост на диференцирањето* доколку:

- 1) неговите извори се единствени и тешко можат да се имитираат;
- 2) претпријатието има предност во трошоците за диференцирање;
- 3) изворите за диференцирање се повеќекратни, претпријатието има повеќе извори на единственост и

³¹¹ Soreman A. D. (2003), "The Role of Differeneation in Market Driven by Adventizing", California Management Review, Spring. p.132.

4) претпријатието успева повторно да ги привлече оние кои што го напуштаат купувањето на неговите производи и услуги³¹² (Слика 13.5).



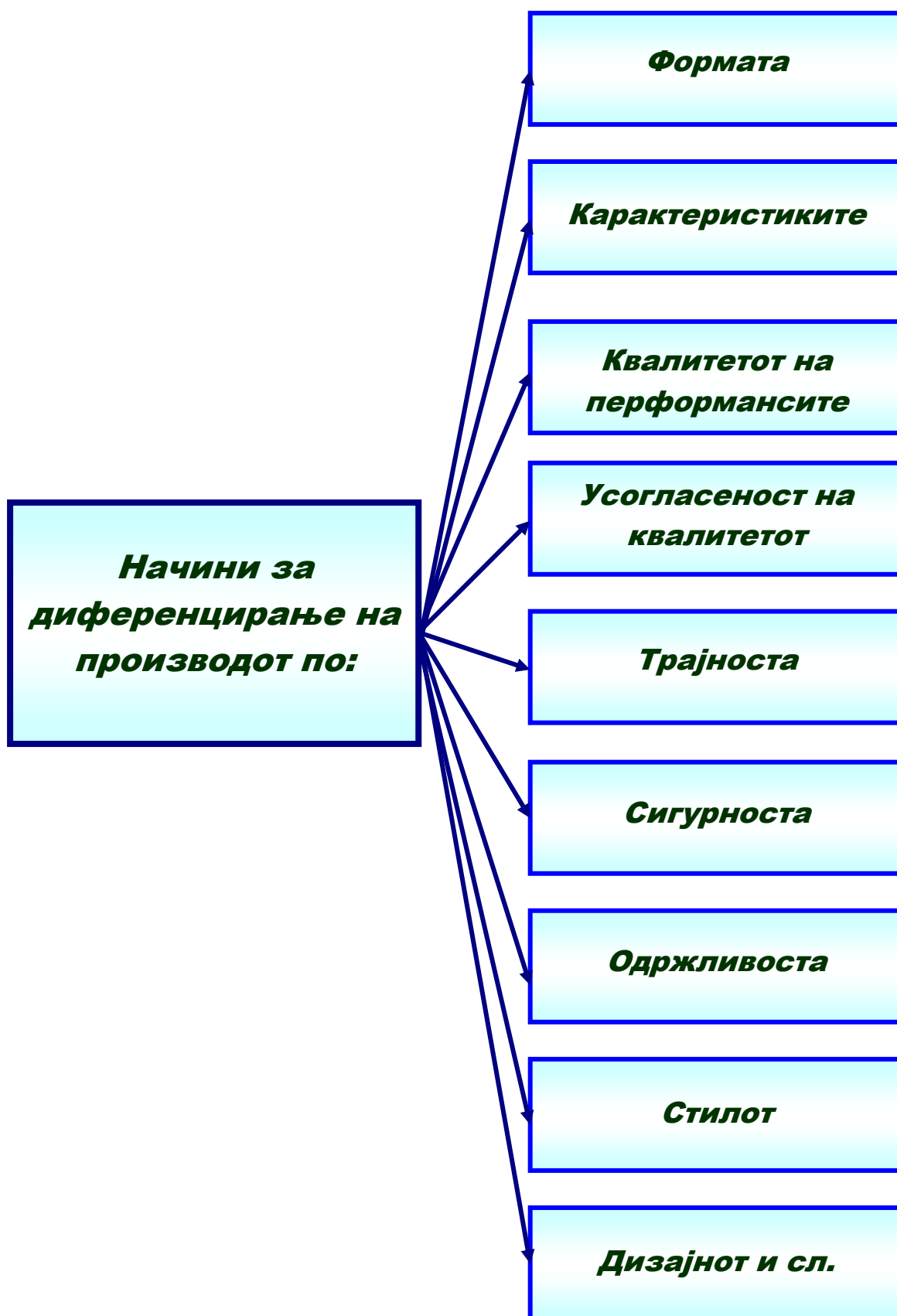
Слика 13.5.: Обезбедување на одржливост на диференцирањето

Претпријатието мора континуирано да ги идентификува новите можности за зајакнување на својата конкурентска предност и со текот на времето тоа да го остварува на различни начини, особено со користење на различни стратешки опции. Поголем дел од претпријатијата се преориентираат од масовното производство и диференцирање кон целните пазарни сегменти, чии што пазарни можности и ограничувања можат полесно да се идентификуваат. Така е полесно да се создадат производи кои што одговараат на целните пазарни сегменти и да се формира маркетинг микс за секој пазарен сегмент посебно. Стратегијата на позиционирање на производот овозможува претпријатието да создава конкурентски функционални маркетинг стратегии.

Постојат повеќе можни **начини по кои производот може да се диференцира** и тоа по: *формата, карактеристиките, квалитетот на перформансите, усогласеност на квалитетот, трајноста, сигурноста, одржливоста, стилот, дизајнот и сл*³¹³ (Слика 13.6).

³¹² Poreter E. M. (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York. p.159.

³¹³ Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J. p.377.



Слика 13.6.: Начини на диференцирање на производот

Секој од овие можни начини на дифренцирање има свои специфики:

- 1) **формата** го означува изгледот на производот, при што, многу производи можат да се дифренцираат на различен изглед или физичка структура;
- 2) **карактеристиките** се изразуваат како засебни специфики на производите и при тоа кај најголем број од производи може да се забележи дека нивните карактеристики варираат, дополнувајќи ги нивните базични функции;
- 3) **квалитетот на перформансите** ги изразуваат посакуваните користи (добивки) на производите од страна на купувачите, при што кај најголем број на производи се забележуваат: *ниски, просечни, високи и супериорни* перформанси;
- 4) **усогласеноста на квалитетот** го изразува задоволството на купувачите од квалитетот на производите што е префериран, со оној што тие го очекуваат од тие производи.
- 5) **трајноста** е мерило дека производот ќе има очекуван рок на функционирање, при природни услови на користење;
- 6) **сигурноста** е мерило на веројатноста дека производот добро ќе функционира и дека ќе работи без грешки во специфичниот временски период;
- 7) **одржливоста (поправливоста)** е мерка за можноста производот да се поправи ако лошо функционира или нешто се оштети;
- 8) **стилот** го опишува изгледот на производот и чувството на купувачот;
- 9) **дизајнот** е збир на карактеристики кои што влијаат на изгледот на производот и неговите функции во смисла на очекувањата на потрошувачите. Дизајнот станува значаен како што конкуренцијата станува поинтензивна.

Степенот на прилагодливост е поголем доколку претпријатието е способно да учи не само на сопствените туку и на искуствата од другите. **Континуираното прилагодување** во современото производство **значи создавање на новите супериорни вредности за купувачите**. Конкурентската предност, всушност, се заснова на овој фактор.

Стратегијата на дифренцирањето на производот се преферира кога **потребите се хомогени**, додека пак стратегијата на **сегментацијата на пазарот** се преферира кога **потребите се хетерогени**³¹⁴.

Во првиот случај добивката се максимизира со економијата на обем, а во другото ниво на производите насочени кон додадените сегменти (Слика 13.7).

³¹⁴ Smith W. R. (1963), Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies, u Readings in Marketing, edited by N. Dirksen et al., Richard D. Irewin, Homewood, Ill. p.550.

СТРТЕГИЈАТА НА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДОТ	СТРАТЕГИЈАТА НА СЕГМЕНТАЦИЈА НА ПАЗАРОТ
Хомогени потреби	Хетерогени потреби
Еден или неколку производи насочени на масовниот пазар	Специфични производи насочени кон диференцирањето на сегментите
Компаративна предност заснована на една понуда која што е диференцирана со атрибутите на производот, промоцијата или цената	Конкурентна предност заснована на диференцирање на пазарот за полесно да се излезе во пресрет на потребите на пазарните сегменти
Максимизирање на добивката со економија на обем во производството и маркетингот	Максимизирање на добивката со приходот од неколку нови производи насочени кон додадените сегменти
Ограничувањето за максимизирање на добивката се додадените средства за производствена пропаганда	Ограничувањето за максимизирање на добивката се додадени пазарни сегменти

Слика 13.7.: Диференцирање на производот и сегментација на пазарот³¹⁵

Анализирајќи ја сегментацијата на пазарот и диференцирање на производот како маркетинг стратегија може да се констатира дека стратегијата е примарно условена од постоечката пазарна ситуација и дека стратегијата за развој на сегментите е изводлива кога диференцирањето на производот или веќе постои или ќе следи³¹⁶.

Диференцирањето се создава или се креира, а пак, **сегментацијата** примарно се врши на пазарот.

Претпријатијата секогаш ги диференцираат своите производи со цел да ги промовираат и предничат пред конкурентите.

Сегментацијата, пред сè, ја преферираат маркетинг ориентираните претпријатија, кои што настојуваат кон отворање на нови работни подрачја, т.е. нови пазари.

³¹⁵ Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press, New York. p.326.

³¹⁶ Dilkison P. R. and J. I. Gintell, (1997), Market Segmentation, Product Differenciation and Market Strategy, Journal of Marketing, April.

13.3. КВАЛИТЕТОТ НА ПОНУДАТА ОД ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Квалитетот на понудата од претпријатието е особено поврзан со маркетингот.

Всушност, *маркетингот* игра важна улога во обезбедување на насоката на претпријатието со цел да ги дефинира и да ги испорача своите производи и услугите со висок *квалитет*, до целните потрошувачи³¹⁷.

Квалитетот, обично се дефинира како збир на атрибути и карактеристики на производот или услугите кои што се однесуваат на неговата способност да ги задоволи изразените или имплицитни потреби, барањата и очекувањата на потрошувачите.

Затоа е потребно да се врши истражување на пазарот, за да се дознае кои карактеристики на производот го сочинуваат квалитетот спрема сфаќањата на потрошувачите.

Кога ќе се утврди колку потрошувачите го ценат квалитетот, тогаш се утврдува и односот на другите карактеристики на производот, како и колку се подготвени да платат за повисок степен на квалитет. При тоа, неопходно е да се знае износот на трошоците за соодветното ниво на квалитет.

Кога ќе се утврдат трошоците и промените на нивото на квалитетот, би требало да се споредат со цената која што купувачите се подготвени да ја платат за новиот квалитет. Исто така, потребно е да се имаат предвид и другите релевантни фактори пред да се донесе одлуката за промена на квалитетот на производот.

Претпријатијата кои што успешно ги диференцираат своите производи врз основа на квалитетот, можат да пресметуваат повисоки цени од конкурентите.

Менаџментот на претпријатието мора да знае како потрошувачите ги рангираат неговите производи, а во исто време како тоа рангирање ќе се менува.

Релативната предност на *квалитетот* е многу посигурен пат да се зголеми пазарното учество отколку тоа да се заснова само на цените.

За да се искористи квалитетот како конкурентна предност, неопходно е разбирањето на потрошувачите. Тоа претпоставува разбирање на сето она што стои зад одлуката на изборот на потрошувачите помеѓу поголемиот број популарни производи на пазарот. *Неопходен е директен контакт со потрошувачите*, затоа што се работи за „неопипливи“ фактори кои што влијаат на одлуката за изборот на потрошувачите. Истражувањето на пазарните можности треба да биде насочено кон изнаоѓање на неподмирени потреби, на одредени производи. Претпријатието кое што сака да стекне или да одржува конкурентска предност, мора во континуитет да води сметка за тоа која испорачана вредност со квалитетот ја добиваат потрошувачите при купувањето на неговите производи и услуги. Претпријатието мора најреално да ја мери сатисфакцијата (користите, добивките, задоволството) на потрошувачите, користејќи ги расположивите методи за мерење.

³¹⁷ Kotler P. and G. Armstrong (2004), Principles of Marketing, tehnth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p.681.

Практиката покажува дека претпријатијата со висок квалитет и големо пазарно учество добиваат повисока стапка на профит отколку претпријатијата со низок квалитет и скромно пазарно учество³¹⁸.

При **користењето на квалитетот** како стратешко средство во остварувањето на конкурентската предност се разликуваат четири фази на негово акцентирање³¹⁹ (Слика 13.8):



Слика 13.8.: Фази на акцентирање на квалитетот

Во **првата фаза** посебен акцент се става на **усогласување на квалитетот**. Потребно е да се обезбеди квалитет на производите и услугите во согласност со стандардите за квалитет.

Во **втората фаза** акцент се става на **сатисфакцијата на потрошувачите**. Со тоа фокусот од интерните операции се поместува кон екстерните потрошувачи.

Во **третата фаза** акцентот се поместува на **согледаниот квалитет во однос на конкурентските претпријатија**. Тоа бара потпирање на анализата за пазарните трендови и сегменти како и за начините на кои што потрошувачите ги донесуваат одлуките за изборот на производот помеѓу различните производи на пазарот.

³¹⁸ Gale B. T. and R. Klavans (1984), Formulating a Loyalty Improvement Strategy, The Prinsletter, No. 31, Cambridge.p.9.

³¹⁹ Gale T. B. (1988), The Faces if Making Quality a Strategic Weapon, The Strategic Planning Institute, Cambridge Mass.

Во четвртата фаза, квалитетот се акцентира како **постојано еволутивно стратешко средство**. Тоа е квалитативен исчекор напред во поглед на квалитетот на производот и услугите.

Кога еднаш ќе се создаде рационална стратегија за подобрување на квалитетот, врз основа на сигурни информации, би требало да се создаде програма која што ќе се придржува на сите работни функции кои што можат да имаат придонес.

Пред тоа, потребно е да се забележат разликите помеѓу:

- **барањата на потрошувачите и размислувањата на менаџментот** на претпријатието **за нивните барања**;
- **размислувањето на менаџментот да изврши сегментацијата и вистинската потреба**, како и можноста тоа да се направи и
- **размислувањето на менаџментот за реакциите на потрошувачите во поглед на нивните производи и размислувањата на потрошувачите за понудените производи**.

Се знае дека јапонските претпријатија воведуваат нови производи во производната програма побрзо отколку нивните конкуренти, континуирано го подобруваат нивниот квалитет и регуларно се прилагодуваат на пазарните услови. Нивната конкурентска предност се заснова на квалитетот и цената на производите и флексибилното балансирање на трошоците.

Квалитетот се сфаќа различно од различни луѓе. Некои тврдат дека квалитетот се одразува во трајноста на производот, други пак дека квалитет го претставува доброто функционирање на производот, трети дека самиот квалитет го преферира производот во марката и слично.

Исто така, групи на потрошувачи квалитетот го гледаат исклучително преку дизајнот на производот. При изработката на производот, акцентот го ставаат на перформансите, естетиката, воочените особини и можности за сервисирање.

Доколку потрошувачот не ги согледува овие елементи не е можно да се обезбеди негова сатисфакција со производот.

Производите кои што најдобро ги задоволуваат потребите на потрошувачите во најширока смисла, се оние производи кои што потрошувачите ги означуваат како производи со посакуван квалитет.

Акцентот кај значењето на група потрошувачи пред сè, е на сигурноста, трајноста и усогласеноста со спецификацијата. Доколку потрошувачите не ги согледуваат тие елементи нема да се обезбеди сатисфакција со производот.

Потрошувачите го согледуваат квалитетот на производите врз основа на претходното и сегашното искуство, како за време, така и после купувањето и користењето на производите. Претпријатието кое што го препознава сето она што го дефинира квалитетот, има можности да обезбеди трајна сатисфакција на потрошувачите и да стекне конкурентската предност на пазарот.

Ориентацијата кон квалитет значи дека: 1) квалитетот кој што се испорачува е квалитет кој што го бара целниот пазар и 2) додадениот квалитет мора да има позитивно влијание на добивката на претпријатијата³²⁰.

Управувањето (менаџментот) со целосниот квалитет (TQM) е клучот за креирање на вредноста и сатисфакцијата на потрошувачите.

Улогата на маркетинг менаџерите се состои во многубројни активности, а особно се истакнуваат следните:

Прво, **да помагаат за подобра идентификација на потребите и барањата на потрошувачите.**

Второ, **да ги согледуваат и добро да ги познаваат барањата на потрошувачите и јасно да комуницира со лицата во претпријатието кои се задолжени за дизајнот на производот.**

Трето, **да се грижаат за коректно исполнувања на барањата на потрошувачите.**

Четврто, **континирано да проверуваат дали потрошувачите добиваат соодветни инструкции, обука и техничка помош за добро користење на производот.**

Петто, **постојано мораат да одржуваат контакт со потрошувачите и после продажбата за да го осознаат нивното задоволство и понатаму.**

Шесто, **мораат, постојано да собираат идеи од потрошувачите за унапредување на квалитетот на производите и услугите и да ги пренесуваат во соодветните сектори во претпријатието.**

Седмо, **постојано да го следат развојот на конкуретните производи и општо трендовите на барања на купувачите на глобалниот пазар, заради подготвено дочекување на промените што ги носи времето.**

Маркетинг менаџерите треба многу да придонесуваат кон управувањето со целосниот квалитет, кој преку своите принципи особено го преферира принципот на сатисфакцијата на потрошувачите во однос на понудените производи.

³²⁰ McDaniel C. and R. Gates (2004), Marketing Research sixth edition, John Willey and Sons, New York. p.6.

ГЛАВА XIV

14. СТРАТЕГИЈА ЗА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДОТ

14.1. ЗНАЧЕЊЕТО, ЦЕЛИТЕ И КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА ПОЗИЦИОНИРАЊЕТО НА ПРОИЗВОДОТ

Позиционирањето, всушност, означува пеерцептирање (престава за производите) односно, определување на позиција (рангирање), на производите на пазарите и тоа во мислите на купувачите.

Позиционирањето и диференцирањето се многу тесно поврзани термини. Позиционирањето оди подалеку од диференцирањето³²¹.

Додека **диференцирањето** настојува производот **да го направи поразличен за да се избегне конкуренцијата**, а со тоа и подобро да се конкурира на пазарит, **позиционирањето**, пак, **настојува тоа да го направи позабележителен врз основа на сознанијата за перцептирањето на потрошувачите - обезбедување на посебно место во нивните мисли.**

Позиционирањето создава чувство на препознатливост, кое води кон рангирање на производите, односно доделување (поставување) позиција во мислите на купувачите.

Заради тоа, **позиционирањето повеќе се заснова на неопипливите (слика, престава) отколку на опипливите атрибути на производот. Позиционирањето става поголемо внимание на промената во имиџот на производот отколку во физичките промени на производот.**

Заради тоа позиционирањето не е нешто што претпријатието го прави со производот, туку нешто што го прави **со цел да се влијае врз мислењето на постоечките и потенцијалните купувачи, т.е. потрошувачи.**

Маркетинг истражувачот Kotler **позиционирањето** го дефинира како акт на дизајнирање на понудите на претпријатијата и имиџот, преку заземање на посебно карактеристична, т.е. дистинктивна, конкурентска позиција во мислите на потрошувачите на целниот пазар³²².

Марките на претпријатијата мораат да имаат одредени карактеристики кои што овозможуваат успешно да се позиционира во мислите на потрошувачите на целниот пазар.

Целта на позиционирањето е да се создаде и одржува посебно, т.е. дистинктивно место за претпријатието и/или неговите производи во мислите на потрошувачите.

³²¹ Schnaars P. S. (1991), Marketing Strategy, The Free Press, New York. p.307.

³²² Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J p. 308.

Позиционирањето ги вклучува одлуките **каде** (на кој пазар на целта или сегмент) и **како** (оппливо или неоппливо диференцирање) да се конкурира на целиот пазар.

Постојат неколку услови за **успех од позиционирањето**, меѓу кои се:

- **потребата,**
- **јасноста,**
- **конзистентноста,**
- **препознатливоста,**
- **воочливоста,**
- **конкурентноста и**
- **привлечноста** (Слика 14.1):



Слика 14.1.: Фактори на успехот на позиционирањето

Потребата означува дека одреден производ како идеализиран се врежува во мислите на потрошувачите и со тоа станува потреба и неопходност да се има заради намена, мода или тренд.

Јасноста укажува дека идеите на позиционирањето мораат да бидат јасно насочени на целниот пазар и да се одликуваат со посебни предности.

Конзистентноста укажува на потребната упорност и инсистирање на базичната идеја во пораките кои што се емитуваат кон купувачите во медиумските промиции.

Препознатливоста означува дека производ е препознатлив во мислите на потрошувачите и станува слика (престава) на различност од другите производи.

Воочливоста означува дека дистинктивната предност на производот мора да биде лесно воочлива, да се врежи во мислите на потрошувачите на целниот пазар.

Конкурентноста укажува на тоа дека основата за конкурентската предност мора да биде релевантна за потрошувачите на целниот пазар. Тоа мора да биде нешто што конкурентите не можат лесно да го имитираат³²³.

Привлечноста означува дека производот мора да биде привлечно (допадливо) врежан во мислите на потрошувачите на целниот пазар

Пред да се премине кон дефинирање на стратегијата, позиционирањето треба да добие одговори на неколку релевантни прашања:

1) Која позиција, производот од претпријатието, ја завзема во мислите кај потрошувачите?

2) Која позиција претпријатието би сакало да ја има во мислите на потрошувачите?

3) Кои конкурентски претпријатија треба да се надминат за да се постигне одредена позиција?

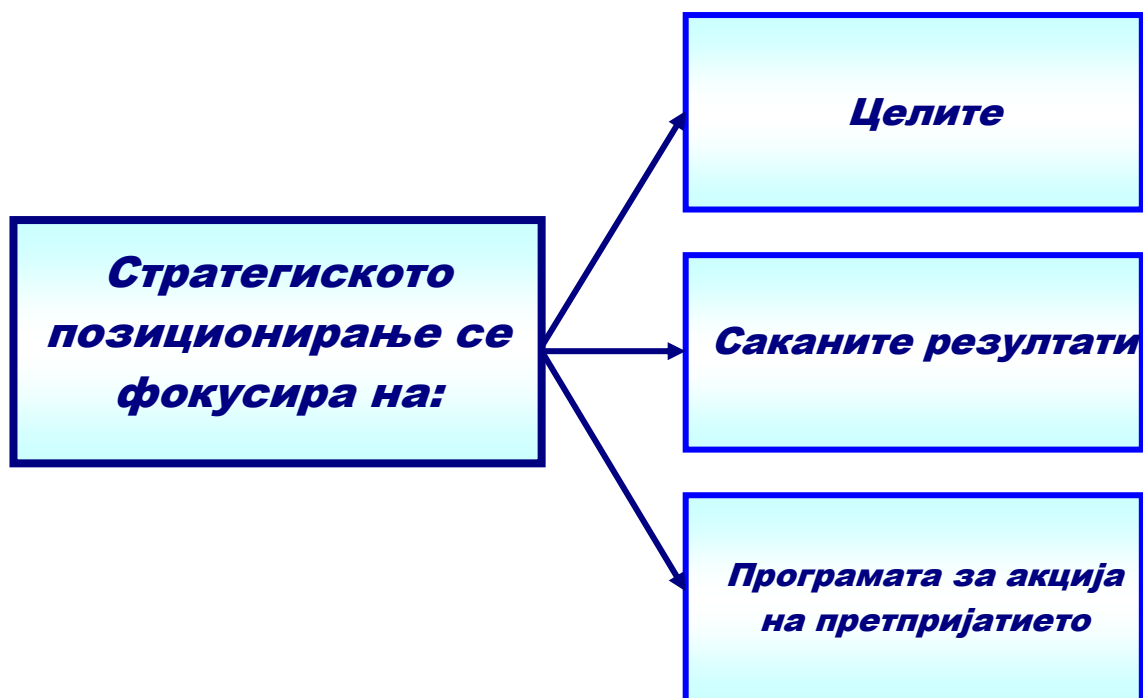
4) Дали постојат доволно финансиски средства за маркетинг активностите, да се освои и одржи саканата позиција?

5) Дали постои способност позицијата да се одржи конзистентна со стратегијата на позиционирањето?

6) Дали конзистентниот пристап е усогласен со стратегијата на позиционирање?

Стратегиското позиционирање се става во фокусот на три работи: целите, саканите резултати и програмата за акција на претпријатието.

³²³ Jobber J. and J. Fahy (2003), Fundamentals of Marketing, Mc Grow-Hill Book Company-London. p.116.



Слика 14.2.: Фокус на стратегиското позиционирање

Целите се усогласување на способностите на претпријатието со барањата на вредностите на потрошувачите на секој пазарен сегмент (како претпријатието сака пазарот да го перцепира).

Саканите резултати се стекнување на релативно трајна позиција која што се смета за важна од страна на потрошувачите на целиот пазар.

Програмата на маркетинг акцијата е да се создаде и примени стратегија на позиционирање. Позиционирањето е централно прашање за одлуката на изборот. Сите елементи на маркетинг програмата можат потенцијално да влијаат на позицијата на производот на пазарот. Јасната стратегија на позиционирање може да обезбеди елементи кои се неопходни за маркетинг програмата да биде конзистентна и поддржувачка³²⁴.

Стратегијата на позиционирањето се формулира врз основа на следниве компоненти:

1) **создавањето на перцепција за потребата на производот** заради неопходност, уникатност, мода, тренд, престиж;

2) **добивките (користите)** кои што потрошувачот ги има предвид кога го купува производот, вклучувајќи го и релевантното значење на критериумите;

3) **рамката** до која и како претпријатието се диференцира од своите конкуренти и

4) **ограничувањата на конкурентските производи** во поглед на значењето на потребите и желбите на потрошувачите.

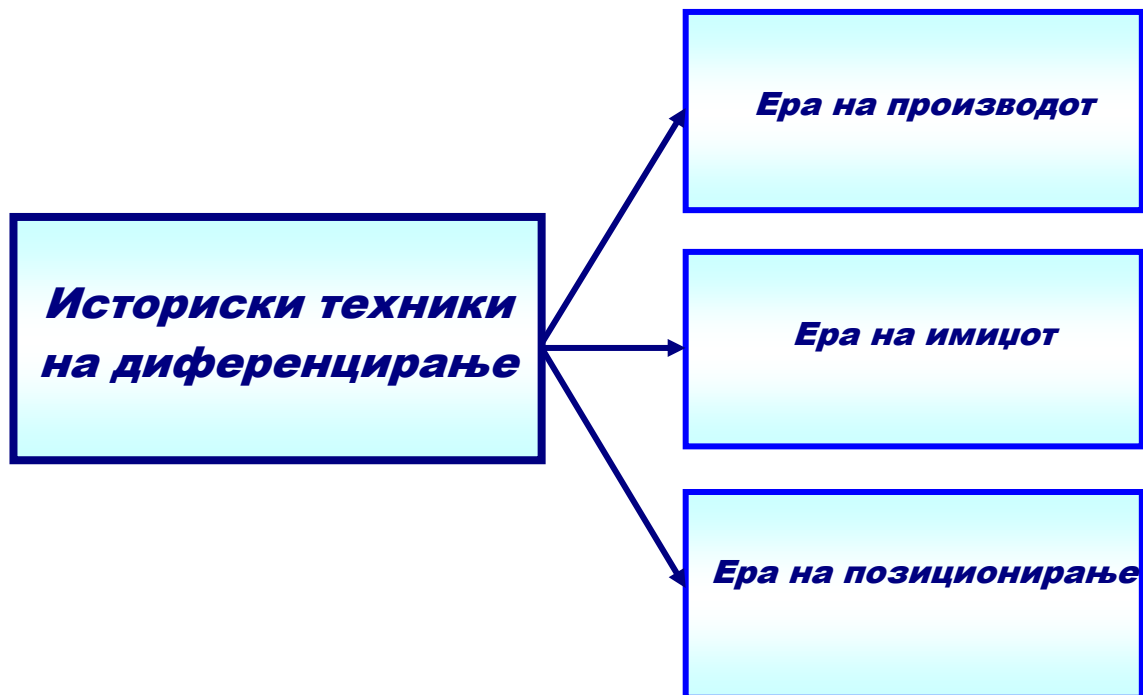
³²⁴ Cravens W. and N. F. Piercy (2006), Strategic Marketing, eight edition, McGraw-Hill, Boston. p.179.

Стратегијата на позиционирање настојува да ја усогласи способноста на претпријатието со потребите на целниот пазар. За тоа е потребно комбинирано поврзување на производот, цените, дистрибуцијата и промоцијата на начин кој најдобро одговара на целниот пазар.

Како **централен фактор при носење на одлуките за позиционирањето** се јавува **односот помеѓу маркетинг напорот и реагирањето на пазарот**.

Во дадената ситуација, производ - пазар, претпријатието мора да одлучи дали да ја следи постоечката стратегија на позиционирање или да премине на **репозиционирање**.

Тргувајќи од претпоставката дека претпријатијата секогаш настојувале да ги диференцираат своите производи се мисли дека во маркетингот, историски гледано, се користеле три техники за диференцирање на производите и тоа: **ера на производот, ера на имиџот и ера на позиционирање**³²⁵ (Слика 14.3).



Слика 14.3.: Историски техники на диференцирање

Во периодот на **ерата на производот**, пропагандата во фокусот ги имала атрибутите на производот. Најдобрите производи многу брзо се копираат и се тврдело дека другите (всушност, копиите) се подобри.

Во периодот на 60-тите години претпријатијата настојувале да го користат побрзо **имиџот**, т.е. општиот имиџ, отколку специфичните атрибути на производот.

³²⁵ Russel C.J.T. and R. Lane Klepener's (1995), Advertising Procedure, eleventh edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. p.30.

Ерата на позиционирање укажува дека позиционирањето не е она што претпријатието го прави со производот, **туку што се прави за да се влијае на мислите на потрошувачите**. Во ерата на претераното комуницирање не е лесно да се влијае на мислата на потрошувачите.

Позиционирањето на производот се однесува врз согледување на **усогласеноста помеѓу понуда на производот и целиот пазар**. Колку е подобро усогласувањето помеѓу понудата и производот и потребите на целните потрошувачи, толку ќе се освои поголемо пазарно учество. Позиционирањето не е поврзано само со диференцирањето туку и со сегментацијата. Врската со сегментацијата е очигледна, посебно кога претпријатието делува, т.е. учествува на повеќе сегменти и треба да создаде **стратегија на позиционирање за секој сегмент**³²⁶.

Еден од начините за да се размислува за позиционирањето е да се замисли триаголник, каде во основата се **претпријатието и конкурентите**, а на врвот се **потрошувачите** (Слика 14.4).



Слика 14.4.: Позиционирање т.е. комбинирање на диференцирањето и сегментацијата³²⁷

Задачата на маркетингот на претпријатието е да го пронајде **позиционирање на производот или услугите**, со ограничувања кои што ги има претпријатието, со оглед на неговиот потенцијал и кои што на единствен начин го поставуваат производот (услугата) помеѓу конкурентските производи на пазарот, така како што најдобро одговара на една група на потрошувачи.

Значи, **позиционирањето** е креирање на единствен идентитет за производот (услугата) и тоа е **комбинација на диференцирање и сегментацијата**.

³²⁶ Dickinson P. R. and J. I. Linitell (1987), Market Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy, Journal of marketing, July. p.29.

³²⁷ Macmillan C. J. and R. G. Mc Grath (1997), Discovering New Points of Differentiation, Harvard Business Review, July - August.

14. 2. НОСЕЊЕ НА ПРАВИЛНИ ОДЛУКИ ЗА ИЗБОР НА СТРАТЕГИЈА ЗА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДОТ

Носењето на правилни одлуки за избор на стратегија за позиционирање на производот е основен фактор за успешност на маркетинг стратегија за остварување на конкурентска предност.

При **позиционирањето** треба да се тргне од **разбирањето на разликите на марката на претпријатието и на марките на конкурентите** (како рангирани позиции во мислите) **и да се настојува да се стекне предност за користењето.**

Со цел да се постигне подобро согледување на мислењата на купувачите за целниот пазар, посебно на **емоционалното ниво**, потребни се квалитативни истражувања.

За правилно носење на одлуки за позиционирање на производот, водач во тоа одлучување секогаш треба да биде целниот пазар и неговото однесување во користењето на производот. Впрочем, треба да се внимава дека, просторот во мислите на потрошувачите е ограничен и **две претпријатија** не можат да имаат исти места во тој простор.

Обично победува оној кој што прв ќе влезе во тој простор во мислите.

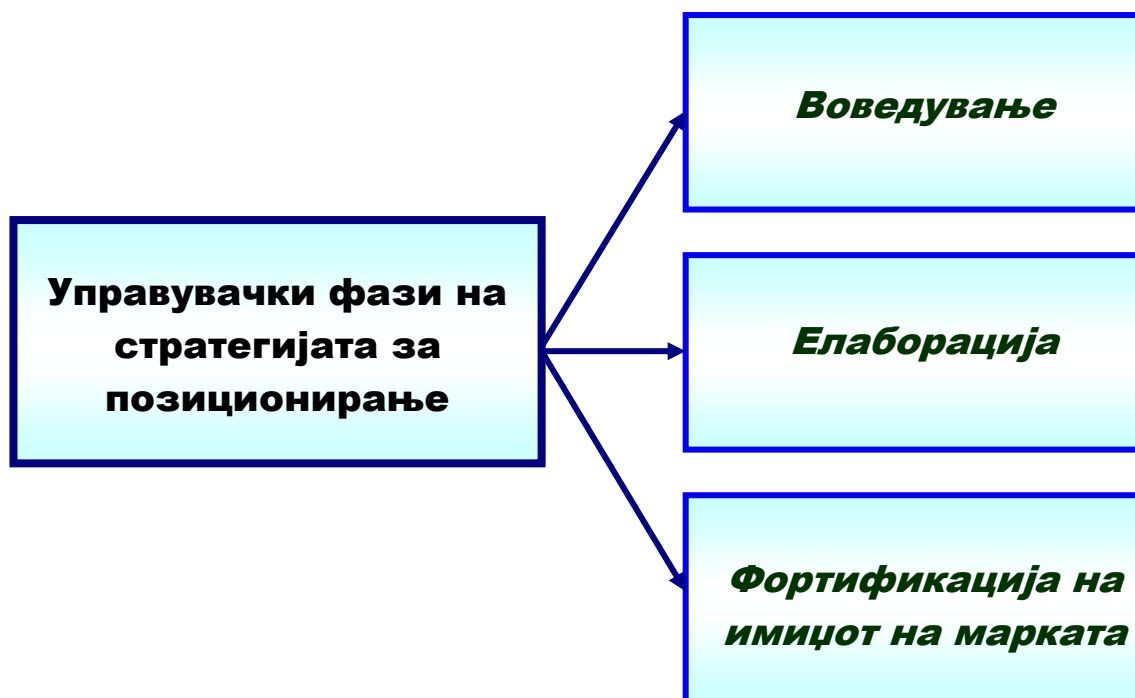
Кога постои голема сличност со производите од конкурентите треба да се бара нешто во потребите на потрошувачите, што не е добро покриено од конкурентските производи, а е важно за потрошувачите.

Концептот на марката се разгледува од аспект на нејзиното значење како резултат на базичните потреби на потрошувачите.

Основните фактори кои што влијаат на изборот на концептот на марката се различните типови на потреби на потрошувачите: **неопходни потреби, функционални потреби, симболични потреби и потреби во согласност на искуството или потребите на користи.**

Концептот на марката ја насочува стратегијата на позиционирање во процесот на избор при: **воведувањето, елаборацијата и фортификацијата на имиџот на марката** (Слика 14.5).

Секоја од трите управувачки фази на стратегијата за позиционирање треба да се примени за да им овозможи на потрошувачите да го разменуваат имиџот на марката (воведувањето), да ја согледуваат вредноста на марката (елаборацијата) и тоа да се пренесува на другите производи од производната програма на претпријатијата (фортификација).



Слика 14.5.: Три управувачки фази на стратегијата за позиционирање на производот

Во *фазата на воведување*, концептот на позиционирање се дефинира како сет на активностите преку кои се создава имиџот на марката (производот) за позиционирање на пазарот.

Во *фазата на елаборација* (утврдување или разработка) на стратегијата на позиционирање, фокусот е на зајакнување на вредностите на марката, така што ќе се согледува како супериорна во однос на конкурентската.

Во *фазата на фортификација* целта е да се разработи имиџот на марката и да се пренесе на другите производите од производната програма на претпријатието во различните класи на производи³²⁸.

Маркетинг истражувачите Bojd и Volker тврдат дека постојат пет популарни стратегии на позиционирање на производот и тоа³²⁹ :

- *Микросегмент на позиционирањето,*
- *Позиционирање на два или повеќе помали сегменти*
- *Имитативна стратегија на позиционирање,*
- *Дефанзивно позиционирање и*
- *Стратегија на антиципативното позиционирање.*

³²⁸ Park W. C. et al. (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, Journal of Marketing, October. p.144.

³²⁹ Boyd W. H. Jr. and C. O. Walker Jr. (1990), Marketing Management, a Strategic Approach, Irwin, Homewood, Ill. p.349.

Микросегмент на позиционирањето, означува дека производот и маркетинг програмата се прилагодуваат на преференциите само на еден пазарен сегмент.

Стратегијата на позиционирање на два или повеќе помали сегменти, означува дека марката може да ги привлече потрошувачите на повеќе сегменти на пазарот. Тоа е добро кога сегментите се мали, затоа што ја овозможуваат економијата на обем. Тоа бара помалку инвестиции отколку намерата да се позиционираат посебни марки за секој пазарен сегмент.

Имитативна стратегија на позиционирање е погодна за т.н. зрелите пазари, кога старата марка ќе се репозиционира или за новата марка се сака позиција многу слична со постоечката успешна марка. Целта е да се привлече еден број на потрошувачи од позната марка. Тоа води кон директна конфронтација со конкуренцијата и има мали шанси за успех ако нема предност во некои битни атрибути на производот и цената.

Дефанзивното позиционирање е pogodно кога постоечката марка има силна пазарна позиција на пазарниот сегмент, затоа што на таквото позиционирање не успева имитаторската стратегија. Се знае дека е подобро да се конкурира на сопствената марка, отколку тоа да го направи конкуренцијата и да ги превземе потрошувачите.

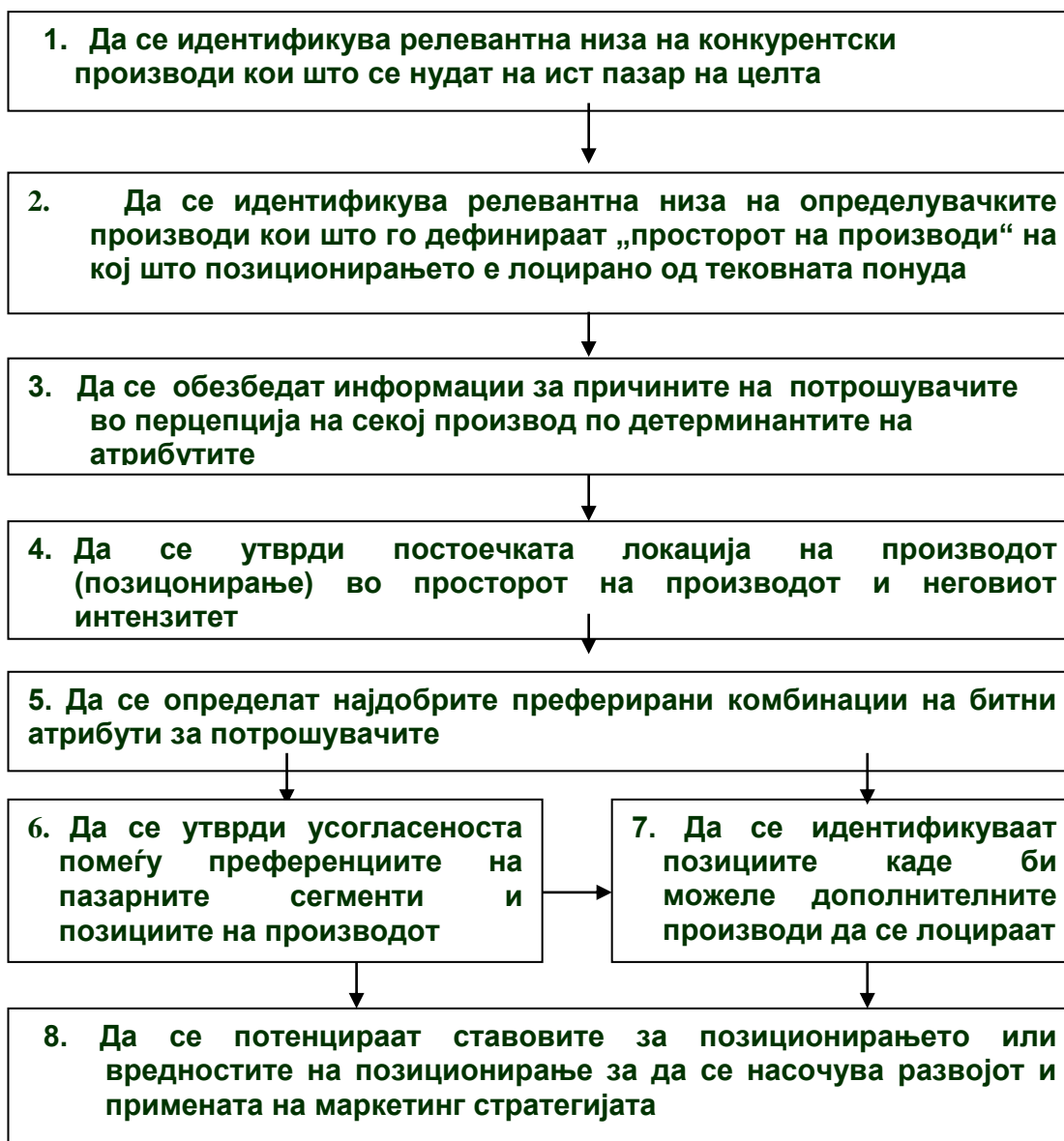
Стратегијата на антиципативното позиционирање е ориентирана кон тоа производот да се позиционира на локацијата каде што не постои силна преференција на потрошувачи во очекување дека доволен број на потрошувачи ќе создаде преференца за тој производ. Ако претпоставките се добри, може да се создаде добра позиција на производи на растечкиот пазарен сегмент.

Секогаш треба да се има предвид дека критериумот во селекцијата на најдоброто позиционирање е долгорочна рентабилност и принос на инвестицијата³³⁰. Тоа се постигнува со позиционирањето во доминантна локација со најповолно пазарно учество.

Потребно е да се избере добра основа за позиционирање на производот. Една основа може да биде пазарната позиција на претпријатијата, односно дали тоа е лидер, придружник или маргинално присуство со својата марка. За претпријатието кое што влегува на еден пазар како основа може да се користи праксата во позиционирањето на претпријатијата кои се веќе на пазарот.

Во процесот на избор на стратегија за пазарното позиционирање, потребно е да се изврши анализа, по одбран критериум, на поединечни пазарни сегменти. Од друга страна, потребна е интерна проценка на можностите за успешно диференцирање во однос на конкуренцијата. При тоа, во фокусот мораат да бидат изворите на добивки кои што ќе се акцентираат на купувачите (Слика 14.6.).

³³⁰ Urban I., G. and H. J. Star (1990) Advanced Marketing Strategy, Prentice Hall International, London.p.139.



Слика 14.6.: Фази во процесот на позиционирање³³¹

Позиционирањето не се однесува само на производите и услугите. Каналите за дистрибуција, технологијата и техниките на претпријатијата заземаат свое место во мислите на потрошувачите. Не е доволно да ги позиционирате само производите туку и каналите на дистрибуција и често технологијата на претпријатијата. Ставот за позиционирањето мора да биде водич на сè она што се работи. Потребно е да се има заедничка визија во и надвор од претпријатијата.

Кога ќе се дефинира ставот за позиционирањето, треба да се обрне внимание на: 1) зајакнување на добивката на потрошувачите; 2) дефинирње

³³¹ Boyd W. H. Jr. and C. O. Walker Jr. (1990), Marketing Management, a Strategic Approach, Irwin, Homewood, Ill.p.9.

на барањата за вредностите на потрошувачите и 3) лесно разбирање на позиционирањето³³².

Кога се работи за нови производи, најголем број на промените се континуирани или динамично континуирани иновации³³³.

Позиционирањето, пак, на глобалните производи (односно марки) бара посебно внимание. Општа забелешка е дека тие не се доволно прилагодени на преференциите на потрошувачите на поединечни национални (локални) пазари. Менаџерите на филијалите во поединечни земји обично нагласуваат дека потрошувачите на нивниот пазар се различни.

14.3. ОСНОВИ НА КОИ ШТО СЕ ЗАСНОВА СТРАТЕГИЈАТА НА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ

Стратегијата на позиционирање може да преферира различни атрибути на производи или услуги кои се предмет на позиционирањето. Всушност, при формулирање на таквата стратегија, се поаѓа од претпоставката дека потрошувачите можат да користат многу атрибути кога вршат проценка на производот или марката. Меѓутоа, бројот на атрибути кои што навистина влијаат на изборот на потрошувачите обично не е голем. Колку повеќе атрибути се користат во позиционирањето на одреден производ, толку е поголема шансата за конфузија дури и сомневање кај дел од потрошувачите.

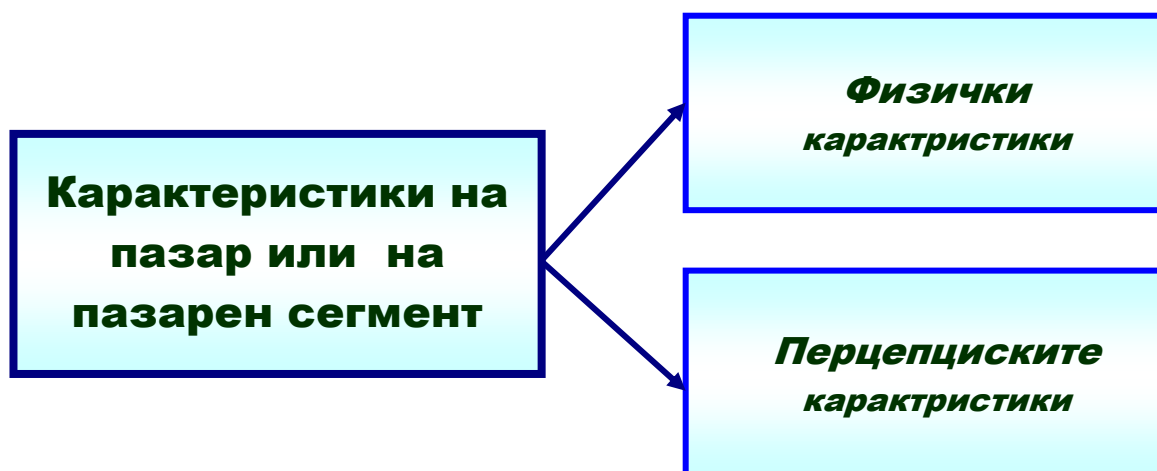
Позиционирањето би требало да биде што поедноставно, што значи дека комплексноста треба да се избегнува по секоја цена. При користењето на еден или повеќе атрибути како основа за позиционирањето на марката, потребно е да се знае дека, значењето кое што им се придава честопати варира. Од големо значење е да се има предвид дека ставот за позиционирањето или пропозицијата на вредностите зборува за добивките кои што ќе ги има купувачот, односно добивките од производот, пред атрибутите или аспектите за избор.

Стратегијата на позиционирање укажува дека, **на потрошувачите им се потребни информации како за сите карактеристики на производите, така се потребни и информации за цената на производите и нивното споредување со цените на конкурентните производи.**

Всушност, **еден пазар или неговиот сегмент може да се разликува според физичките и перцепциските карактеристики.** Претпријатието, за да изврши правилно позицирање, треба да ги користи и двете карактеристики, што значи и физичките и перцепциските карактеристики, како и инструментите на маркетинг миксот (Слика 14.7):

³³² Hayes H. M. et al. (1996), Business marketing Global Perspective, IRWIN, Chicago. p.270.

³³³ Brenton J. and W. Schiemann (2003), Management: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategies, Journal of Cost Management, January-February.



Слика 14.7.: Две основни карактеристики на пазар или на пазарен сегмент

Физичките карактеристики и покрај тоа што се засновани на *техничките*, а не на пазарните податоци, претставуваат важен чекор во анализата за позиционирањето³³⁴.

Меѓутоа, позиционирањето, засновано исклучиво на физичките димензии со алтернативните понуди, не обезбедува комплетна слика на релевантните позиции, затоа што **перцепцијата за позиционирањето** се случува во мислите на потрошувачот.

Погледнато од **Физички аспект**, сличните производи можат да се **перципираат** различно (Слика 14.8.).

Физичко позиционирање	Перцепциско позиционирање
<ul style="list-style-type: none"> ▪ техничка ориентација ▪ физички карактеристики ▪ објективни мерила ▪ податоци за расположливите физички особини на марката ▪ голем број на димензии ▪ претставува влијание на спецификациите и цените на производот ▪ директни импликации на истражувањето и развојот 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ориентација на потрошувачите ▪ перцепциски атрибути ▪ перцепциски мерила ▪ потребно е истражување на пазарот ▪ перцепциско позиционирање на марката и интензитетот на позиционирањето ▪ ограничен број на димензии ▪ претставува влијание на класата на производот и комуницирањето ▪ импликациите на истражувањата и развојот би требало да се согледаат

Слика 14.8.: Споредување на анализите на физичкото и перцепцираното позиционирање³³⁵

³³⁴ Kotler P. et al. (2002), Principles of Marketing, third European edition, Prentice Hall, London, стр.377.

При позиционирањето, претпријатијата настојуваат да стекнат посебна позиција во мислите на потрошувачите, истакнувајќи некои од карактеристиките на своите производи кои што можат да се категоризираат, како:

- 1) **едноставни физички атрибути**, т.е. карактеристики како што се: цената, квалитетот, величината, димензиите и сл.;
- 2) **комплексни физички атрибути**, како што се некои сумарни индикатори, на пример: брзина на компјутерскиот систем, просторот во автомобилот, функционалноста на производот и сл.;
- 3) **суштински апстрактни атрибути**, кои што иако перцепциски се под влијание на физичките карактеристики, на пример вкусот на виното, тешко е да се поврзаат со физичките карактеристики на производот, доколку се нема добро искуство од таа област.

Маркетинг идентитетот се занимава со комплексниот процес за тоа како потрошувачите стануваат привлечени од марките и производите. Всушност, тие на потрошувачите им помагаат да се идентификуваат со нивното користење. Тоа, често, се нарекува и „**маркетинг култ**“.

Маркетинг идентитетот може да му овозможи на претпријатието да создава посилни марки и потрајни односи со потрошувачите, но, најнапред, претпријатието треба да ја разбере важната улога која што идентитетот ја има во животот на потрошувачот.

Идентитетот се дефинира како „**мноштво налепници**“ кои што луѓето ги користат за да изразат кои се. Потрошувачите себеси се категоризираат врз основа на демографските и социјалните карактеристики како и на начинот на однесување и преференциите во потрошувачката. Потрошувачкиот идентитет е како броен така и флуиден, тој се менува во текот на животот и според ситуациите. Маркетинг идентитетот согледува дека потрошувачите повеќе преферираат производи и марки кои што се поврзани со нивните бројни идентитети. Таа врска може да постои заради тоа што марката го симболизира сегашниот идентитет на потрошувачите, но марката може да го симболизира и саканиот идентитет.

Кај позиционирањето кое се јавува како *чувство на различност*, кое води кон *рангирање на производите*, односно *доделување на позиција во мислите*, можат да се јават голем број грешки.

Грешките настануваат затоа што не доволно, односно не целосно се разбира привлечноста на потрошувачите кон марката на производот и нивното однесувањето во потрошувачката³³⁶.

Позиционирањето според квалитетот е вообичаено кај производните добра, каде што претпријатијата се соочуваат со пребирливите потрошувачи кои изразуваат софистицирани барања.

³³⁵ Mullins W. J., O. C. Walker Jr. and H. W. Boyd Jr. (2003), Marketing, Mc Grow-Hill Company, London стр. 10/7.

³³⁶ Reed II A. and L. E. Balton (2005), The complexity of Identity, MIT Sloan Management Review, Spring, стр.22.

Купувачите на производните добра обично го споредуваат квалитетот со цената. Тие сметаат дека во најголем број случаи високиот квалитет води кон пониски трошоци во операциите.

Создавањето основа за трајната конкурентска предност, во голем дел зависи како од релативниот квалитет на производот, така и од ширината на производната програма.

Од квалитетот зависи имиџот кој што ќе се создаде, а ширината на програмата овозможува да се покријат главните пазарни сегменти, додека оние помалку значајните да се препуштат на претпријатијата кои што подоцна ќе влезат на пазарот.

Претпријатието кое што планира да воведо нов производ, се соочува со проблемот за позиционирање на тој производ. Тоа мора да одлучи каде да го позиционира производот во однос на конкурентските цени и квалитет.

	ВИСОКА	НИСКА
	ВИСОК	НИЗОК
	Премиска стратегија	Стратегија со добри вредности
	Стратегија со превисоки цени	Економична стратегија

Слика 14.9.: Четири стратегии за позиционирање со цената³³⁷

На Сликата 14.9. се прикажуваат четири можни стратегии за позиционирање. Прво, претпријатието може да ја користи премиската стратегија за цените - да позиционира производ со висок квалитет и да ја пресметува највисоката цена. Другата крајност е да се оди на економична стратегија - да произведува производ со низок квалитет и да пресметува ниска цена. Тие стратегии можат да коегзистираат на истиот пазар сè додека пазарот се состои од две групи на потрошувачи, оние кои што бараат *квалитет* и оние кои што бараат *цена*. Стратегијата со добри вредности е начин да се нападна претпријатијата кои што одат на пониски цени. Стратегијата на превисоки цени значи дека претпријатието оди на цената која што е над квалитетот. Тоа не е добра стратегија на подолг рок³³⁸.

Согледаниот квалитет од страна на потрошувачите се формира врз основа на различните информации на кои што претпријатието може делумно да влијае. Тие сигнали кои што потрошувачите ги примаат можат да бидат интерно врзани за формирање на карактеристиките на производот, а можат да

³³⁷ Kotler P. et al. (2002), Principles of Marketing, thorth european edition, Prentice-Hall, London стр.598.

³³⁸ Kotler P. et al. (2002), Principles of Marketing, thorth european edition, Prentice-Hall, London.

бидат и екстерни - како што тоа е цената на производот и имиџот на марката. Претпријатието треба на целниот пазар да упатува сигнали (екстерни и интерни) на начин за поволно да ги позиционира своите производи во однос на понудата на конкурентските претпријатија.

Сите пазарни сегменти не ја користат цената како прецизен индикатор за квалитетот. Од друга страна, на некои пазарни сегменти, претпријатијата смислено го користат односот на цената со квалитетот, за да ги позиционираат производите како највисок квалитет во дадената класа на производи.

Постојат и примери на поголем број успешно позициони услуги. Така, на пример, во *медицинските услуги* добро позиционирање имаат оние кои практикуваат квалитетна медицинска услуга. *Престижот на услугата (т.е. марката, рејтингот или имиџот на клиниката)* се гради на вниманието кон пациентите, истражувањата и образованието. Задоволните корисници се клуч за успехот на клиниката, зашто тие своето задоволство им го пренесуваат на други лица на кои им е потребна медицинска услуга.

14.4. СТРАТЕГИЈА ЗА РЕПОЗИЦИОНИРАЊЕ СО КОРИСТЕЊЕ НА ПЕРЦЕПЦИСКИТЕ МАПИ

14.4.1. Перцепциски мапи (карти) и стратегии на репозиционирање

Перцепциските мапи преставуваат еден вид замислена карта на позиционирање, на која се претставени одредени слики (претстави) за одредени производи со одредени барања од страна на потрошувачите. Тие претстави и барања се различни и се менуваат во однос на одредените производи.

Исто така, перцепциските мапи помагаат при споредување и утврдување на местото на производите, т.е. перцепцијата од страна на потрошувачите за конкурентските производи и услуги

Перцепциските мапи на позиционирање се метод кој што се користи за поставување на марката од претпријатието на одредена позиција на одбраниот пазарен сегмент. Таа може да се менува заради влијанието предизвикано од промените на потрошувачите, конкурентите и слични други промени. Со промената на барањата на потрошувачите, се поместува и пазариниот сегмент. Може да дојде до промени на обемот, т.е. големината, затоа што потрошувачите се поместуваат на некој друг сегмент. Позицијата на марката на претпријатијата може да биде помала отколку оптималната и заради активностите на конкурентите³³⁹.

Стратегиите на репозиционирање ги вклучуваат промената на целниот пазар и диференцирањето на производите, или и двете заедно. Користејќи го диференцирањето на производот и целниот пазар како клучни

³³⁹ Kotler P. and C. Keller (2006), Marketing Management, Twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J. стр.202.

варијабли, можат да се дефинираат четири генерички стратегии на репозиционирање (Слика 14.10):

ПРОИЗВОД ПАЗАРНА ЦЕЛ	ИСТ	РАЗЛИЧЕН
	ИСТ	РАЗЛИЧЕН
ИСТ	Репозиционирање на имиџот (1)	Репозиционирање на производот (2)
РАЗЛИЧЕН	Неопипливо репозиционирање (3)	Опипливо репозиционирање (4)

Слика 14.10.: Стратегии за репозиционирање³⁴⁰

Првата стратешка опција е производот и целниот пазар да останат исти, а да се менува *имиџот на производот*. Производот е функционално добар, но не е успешен заради несоодветниот имиџ.

Репозиционирањето на производот значи производот да се модифицира така што ќе биде прифатлив за постоечкиот пазар на целта.

Стратегијата за неопипливото репозиционирање бара како цел да се најде друг пазарен сегмент за истиот производ.

Стратегијата за опипливото репозиционирање бара да се менуваат двете, и производот и целниот пазар. Претпријатието може да одлучи да оди нагоре или надолу со пазарот, воведувајќи ги новите производи, за да се излезе во пресрет на новиот пазар на целта.

Репозиционирањето често бара измена на сите инструменти, односно побарувачка на новиот маркетинг микс. Често се јавуваат и офанзивни напади на производите од другите претпријатија, за да се зголеми пазарното учество, како и дефанзивна ориентација да се оди на други пазарни сегменти, за да се избегне конкуренцијата. Во производствената практика многу често се користат цени и квалитет како за позиционирање, така и за репозиционирање.

Цената и квалитетот се погодни за да се оди нагоре и надолу и репозиционирањето да биде опипливо и неопипливо³⁴¹.

При репозиционирањето мора да се определи целта, до која често се доаѓа со измена на маркетинг инструментите, а со тоа и измена на побарувачката.

³⁴⁰ Jobber D. (1995), Principles and Practice of Marketing, Mc Grow-Hill Book Company, London. p.227.

³⁴¹ Marlboro е водечка марка на цигари по продажбата во САД, а и во добар дел од светот. Педесеттите години од минатиот век е воведена во производната програма како цигара со малку катран, но не постигнала очекувано пазарно учество. Истражувањето на пазарот констатирало дека има феминизиран имиџ (женска цигара). Претпријатието одело на репозиционирање за да се создаде имиџ на машка цигара. Ориентацијата била посебно на младите мажи, но марката ја прифатиле и постарите. Многу е вложено во промоцијата марката да се репозиционира од женска на машка цигара.

14.4.2. Улогата на перцепциските мапи во репозиционирањето

Перцепциските мапи кои се создаваат врз основа на перцепцијата на потрошувачите, обично се користат за подобро да се разберат: конкурентните позиции и клучните конкуренти за споредба.

Значи перцепциските мапи се техника која што помага да се утврди перцепцијата на потрошувачите за конкурентните производи и услуги.

Врз основа на перцепциските мапи, конкурентското претпријатие може да ги идентификува:

а) конкурентите на одреден пазарен сегмент и

б) конкурентската позиција во однос на конкурентите, со цел да се привлечат и да се задржат потрошувачите.

За да се одржува претпријатието и да ја подобрува својата позиција релативно во однос на конкуренцијата и кон идеалната позиција (производи/услуги) тоа мора да знае врз која основа се дефинира целиот пазар на производите³⁴².

Перцепциските мапи се корисно средство за одредување на позицијата на марката на пазарот³⁴³. Тоа е причината за нивното разбирање и користење во разгледувањето на стратешките опции.

Фазите во создавањето на перцепциските мапи се следните:

- 1) се идентификува групата на конкурентните марки;
- 2) се идентификуваат важните атрибути на производот кои што потрошувачите ги користат при донесување на одлуките во купувањето, преку квалитативно истражување;
- 3) се врши квантитативно истражување во кое што потрошувачите ја вреднуваат секоја марка по нејзините значајни карактеристики и
- 4) се црта марката на дводимензионална мапа (или мапи). Резултатот е добивање на групирани марки во поединечни класи.

Перцепциската мапа укажува на она што е важно за потрошувачите и колку добро постоечките производи ги задоволуваат тие потреби. Значи, **перцепциската мапа** покажува како потрошувачите ги перципираат производите кои што се расположливи на пазарот.

Во практиката, перцепциските мапи не се адекватни или можни за користење во некои ситуации, затоа што преку нив се претпоставува сосема зрел пазар со познати, постоечки производи. Со тоа се елиминираат настанатите пазари на кои што производите се различни и/или премногу комплексни. Наместо истражувањата по пат на перцепциските мапи, претпријатието може да користи комбинирани квалитативни истражувања преку методи наречени **мапи за оценување**.

³⁴² Best J. R. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.144.

³⁴³ Lehman R. D. and R. S. Winer (2002), Analysis for Marketing Planning, fifth edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston.p.231.

„Мапите за оценување“ се слични на перципираните мапи. Разликата е што се создадени врз основа на комбинацијата на мислењата на потрошувачите и оценката на претпријатијата, додека перцепционите мапи се создадени врз основа на репрезентативните перцепции на потрошувачите.

Всушност, претпријатието е тоа кое одлучува какви пристапи или кои методи ќе ги користи во креирањето на својата маркетинг стратегија.

ГЛАВА XV

15. СТРАТЕГИСКИОТ МАРКЕТИНГ ВО ЕРАТА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

15. 1. РАЗВИВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО

15.1.1. *Национална конкурентска предност на глобалниот пазар*

Развивањето на конкурентска предност во глобалното стопанство, непосредно е поврзано со самата национална конкурентска предност.

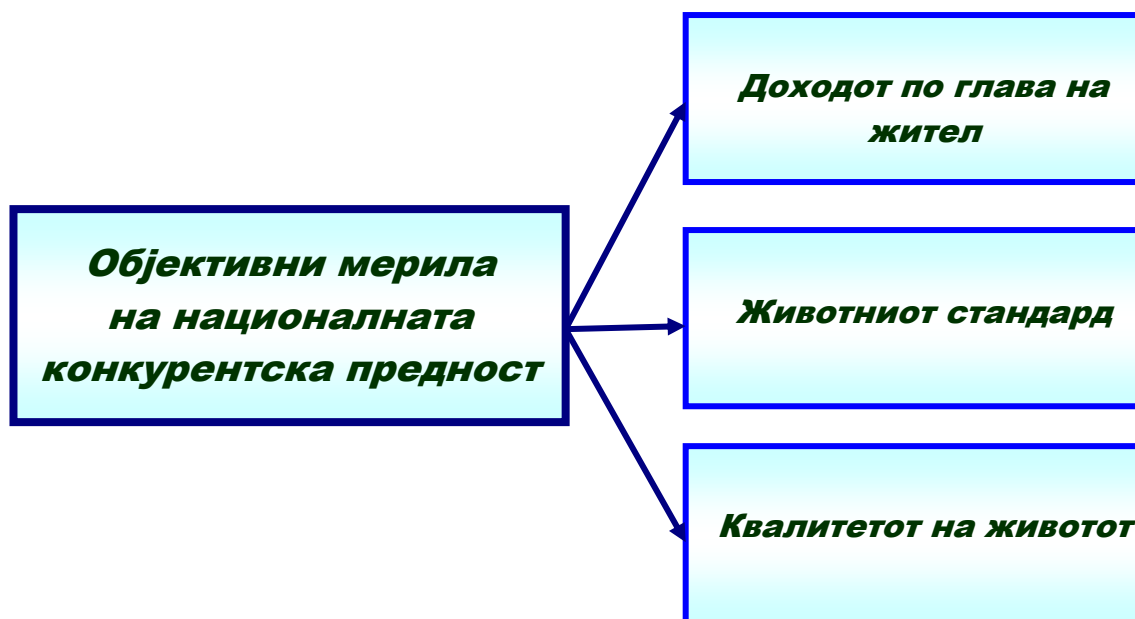
Под **национална конкурентска предност** се подразбира способноста на одредена земја (држава) да произведува и дистрибуира добра и услуги на меѓународниот пазар, во конкуренцијата со производите и услугите на други земји.

При тоа, таквата конкурентска предност треба да доведе до зголемување на *доходот по глава на жител*, а со тоа и животниот стандард на населението.

Зголемување на *доходот по глава на жител* и животниот стандард на населението треба да биде реално, односно да се заснова на зголемувањето на рентабилноста и продуктивноста на работењето, а не на позајмици или инструменти на економската политика.

Националната конкурентска предност се набљудува како одредена конкурентна позиција на земјата во светското производство, изразена преку објективни мерила, како по нејзините остварени резултати, така и по односот на постигнувањата во другите земји.

Таквите објективни мерила се изразуваат преку: **доходот по глава на жител и животниот стандард** или во поново време **квалитетот на животот** (Слика 15.1):



Слика 15.1.: Објективни мерила на националната конкурентска предност

Може да се рече дека, конкурентска предност по сите производи, т.е. стоки³⁴⁴ и услуги на една земја не постои. Стекнувањето на конкурентската предност преку некој вид на стоки и услуги често води кон зголемување на можностите да се стекне предноста во сродните производи и услуги. Но таков е случајот и при губењето на конкурентската предност, кое води кон намалување на можностите за стекнување на предноста во сродните производи и услуги, поради многу причини.

Маркетинг истажувачот Porter истакнува дека, **конкурентноста на претпријатието значи способност да се конкурира на пазарите во светот во кој владеат глобални стандарди**³⁴⁵. При тоа, треба да се знае дека различните гранки бараат различни стратегиски пристапи.

Новото сфаќање за обезбедување на конкурентноста преминува од **компаративна на конкурентска предност**.

Значи, денес, располагањето со **компаративна предност е засенето од постоењето, т.е. моќта на конкурентска предност**.

Со тоа, дефиницијата за конкурентноста ги вклучува и сегментацијата на пазарот, диференцирање на производот, разликите во трошоците, економијата на обем, квалитетот и активната иновацијата на производот.

Исто така, гранките се глобализираат следствено со развојот и преференциите на: технологијата, потребите на потрошувачите, политиката на државата и инфраструктурата на земјата.

Со тоа, претпријатијата успеваат во оние гранки каде што е домашната (т.е. националната) средина поволна и каде иновациите и подобрувањата за задоволување на меѓународните потреби се во предност.

³⁴⁴ Ги нарекуваме стоки бидејќи се готови производи наменети за на пазар.

³⁴⁵ Porter M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press, Ltd, London.p.20.

Иако не постои единствено гледање на факторите кои придонесуваат за **стекнување или губење на конкурентските предности**, сепак, најчесто, како битни фактори се наведуваат:

- управувањето со производот,
- управувањето со претпријатието,
- квалитетот на националната стратегија и
- разбирањето на промените и успехот во меѓународната економија (Слика 15.2):



Слика 14.1.: Влијателни фактори за стекнување или губење на конкурентските предности

Менаџментот мора да биде долгорочно ориентиран, а не краткорочно, да ја акцентира иновацијата на производот, процесот и маркетинг стратегијата, да биде подготвен на прифаќање на подносливи ризици, како и на работна соработка со претпријатијата од другите земји.

Претпријатието мора да развива стратегија на деловни и општествени односи како со сопствените така и со странските државни органи, бидејќи, речиси сите претпријатија, на еден или друг начин, се соочуваат не само со домашната туку и со меѓународната економија. Во тој поглед, иновативно ориентираниот менаџмент бара и пронаоѓа нови технологии, ги воочува потребите за новите производи и услуги, ги согледува можностите за нови извори и инпути на производството и сл. Степенот на иновативност во голем дел зависи од конкурентноста на производите.

Според некои истражувања како најбитните фактори за успехот на претпријатијата во современото светско производство се јавуваат: *услугите што ги добиваат потрошувачите, квалитетот на производите и стручноста на вработените*³⁴⁶.

Сепак, сите овие фактори зависат од **човечкиот потенцијал** т.е **човечкиот капитал** со неговото образование, обуката, оспособеност и мотивација.

Анкетите во многу земји покажуваат дека денес **претпријатијата, образованието го сметаат како критичен фактор за својата иднина.**

Во стратегиите за развојот на претпријатијата, **особено се преферираат развојот на кадрите, добрите услови и атрактивната работна атмосфера за вработените.** Така денес, големите претпријатија сè повеќе ја превземаат одговорноста за образованието и обуката на вработените.

Маретинг истражувачот - Porter, нагласува дека, **националната конкурентска предност** ја чинат четирите атрибути и тоа³⁴⁷:

1) *Условите на националната позиција на факторите на производството*, во кои спаѓа квалитативната работна сила или неопходната инфраструктура за конкурирање во дадената гранка;

2) *Условите на побарувачка*, односно карактерот на домашната побарувачка за производите/услугите од гранката;

3) *Поврзаните и поддржувачките гранки*, односно присуството или отсуството на гранките кои што се добавувачи и другите гранки кои што се меѓународно конкурентни и

4) *Стратегијата, структурата и ривалството (натпреварот) на претпријатијата*, односно начините на кои што претпријатијата се создаваат, организираат и како со нив се управува.

Со тоа, се тргнува од претпоставката дека конкуренцијата е динамична и еволутивна и дека е неопходно да се воочат причините затоа што претпријатијата се склони кон иновирање во некои национални средини, отколку во други.

Претпријатијата се единствените кои што можат да создаваат и да одржуваат конкурентска предност, како во својата земја така и надвор, во широкиот глобален пазар. Затоа, истите треба да создадат конкурентна база, да ја одржуваат и унапредуваат.

³⁴⁶ Hewlett, S. A. (1991), The Boundaries of Business: The Human Resource Deficit, Harvard Business Review, Juli - August.p.131.

³⁴⁷ Porter M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press, Ltd, London.p.77.

15.1.2. Начини на создавање и одржување на конкурентска предност

Кога се зборува за создавање и одржување на **конкурентска предност**, во ова современо производство, **треба да се знае дека многу тешко е истата не само да се создаде туку и континуирано да се одржува.**

Денес, како битна карактеристика на современиот светски пазар се јавуваат нарушувања на досегашните вообичаени начини на конкурентската предност. Во тој поглед, не само цените и квалитетот, туку и битните технолошки иновации, брзо се имитираат од конкурентите, така што сè помалку се стратешки позициите кои што лесно се бранат од агресивните конкуренти.

Како еден од начините за зајакнување на конкурентската позиција се јавува **создавањето на коалиции** или **алијанси** помеѓу **претпријатијата од различни земји**. Така, довчерашните сериозни конкуренти кои што имале меѓусебни конфликти за истите пазарни сегменти, стануваат партнери, на постојните деловни подрачја или заеднички создаваат нови подрачја на делување.

Коалициите или **алијансите на претпријатијата** се еден од начините претпријатијата сè полесно да се прилагодуваат на барањата на светскиот пазар.

Со приклучувањето во **стратегиската алијанса**, претпријатието ги зајакнува своите можности да креира супериорна вредност за потрошувачите преку:

- 1) можностите за создавање нови пазари;
- 2) можности за комбинирање на способностите, знаењата и стручноста за создавање на појака конкурентност;
- 3) можности за побрзо создавање на нови компетентности отколку што е можно со интерните напори и
- 4) можности за создавање на критична маса за стекнување и одржување на пазарната позиција на глобализираните претпријатија и сл.

Како **карактеристики на стратегиските алијанси за претпријатијата**, според Kigen, се јавуваат: 1) задржување на самостојноста на претпријатијата; 2) обезбедувањето на контрола над работите и остварувањето на добивка и 3) претпријатијата го даваат својот придонес во технологијата, производите и други стратешки области³⁴⁸ (Слика 15.3):

³⁴⁸ Keegen J. W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, N. J.p.261.



Слика 15.3.: Карактеристики на стратегиските алијанси за претпријатијата

Како две битни димензии на стратегиите, кои се манифестираат преку **идентификација на целта** и **партнерството**, се добиваат четири, односно пет типови на стратегиски алијанси и тоа: **Картелни алијанси**, **Кооперативни алијанси**, **Конкурентни алијанси**, **Колабортивни алијанси** и **Вирутелни алијанси** (Слика 15.4).

1) **Картелни алијанси** - кога работните алијанси се формираат за оперативна ефикасност помеѓу конкурентите;

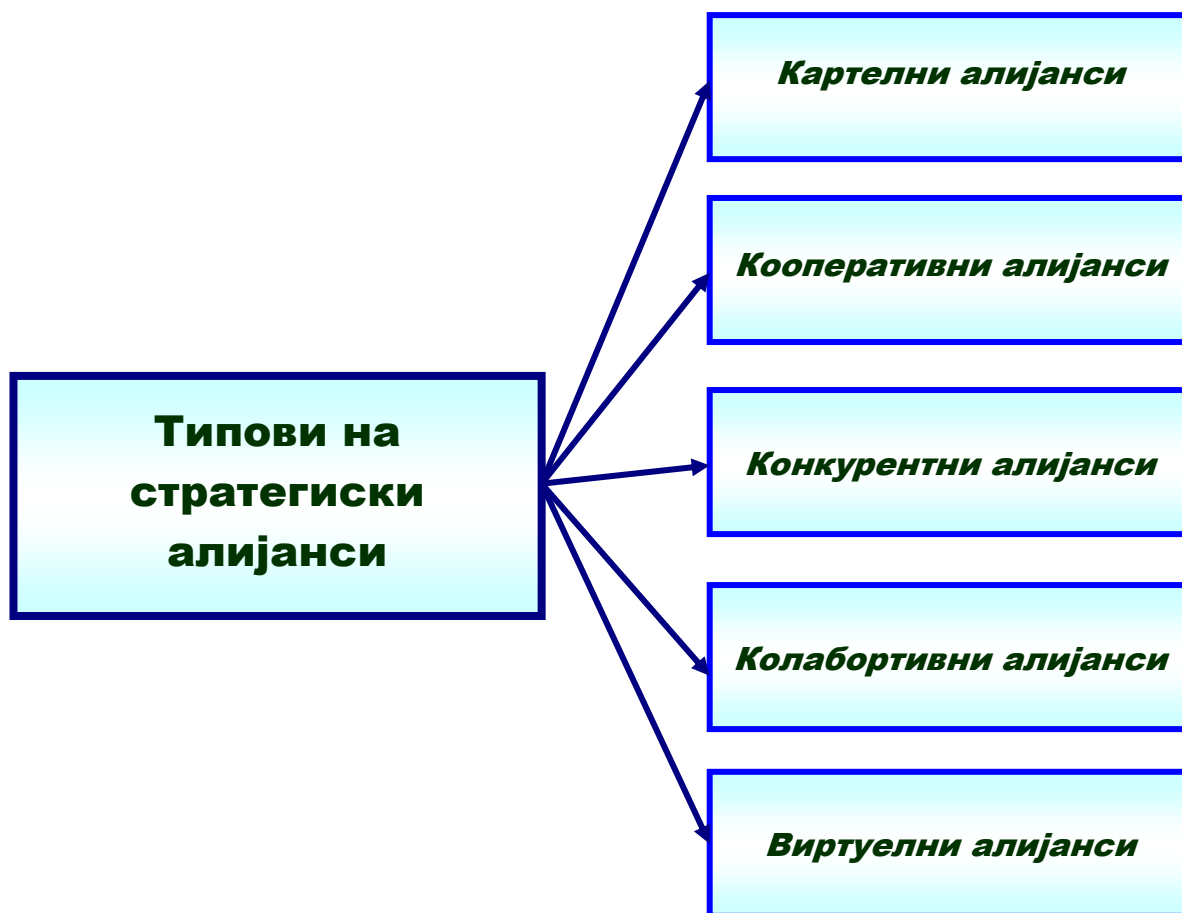
2) **Кооперативни алијанси** - кога работната алијанси се формира помеѓу неконкурентните добавувачи (потрошувачи) и неконкурентните претпријатија;

3) **Конкурентни алијанси** - кога работните алијанси се формираат за стратешка цел помеѓу конкурентите и

4) **Колабортивни алијанси** - кога работните алијанси се формираат помеѓу неконкурентите за стратешка цел.

Во поново време се формираат **вирутелни алијанси** кои што ги формираат различни претпријатија кои извршуваат активности поврзани со нивната суштина на компетентноста и кои се поврзани меѓусебно за да остварат максимална корист од работните можности во многу краток временски период³⁴⁹.

³⁴⁹ Hanchod A. (2004), Marketing Strategies, FT/Prentice-Hall, London. .112



Слика 15.4.: Типови на стратегиски алијанси

Многубројни фактори кои делуваат врз конкуренцијата, ја зголемува сличноста помеѓу земјите. Така, мобилноста на луѓето, информативната револуција и интегративната улога на технологијата, придонесуваат кон процесот на конвергенција. Една од последиците на тој феномен е појавата на големиот број нови конкуренти. Некои од нив постануваат сè повеќе конкурентни на глобална основа.

Според *Fridman*: „**глобализацијата**“ неизбежна е интеграција на пазарот, националните држави и технологиите до претходно невиден степен - на начин кој што овозможува на поединците, претпријатијата и националните држави *да бидат присутни во светот* подалеку, побрзо, подлабоко и поефтино отколку кога било порано и на начин кој што овозможува *светот да се доближи до* поединците, претпријатијата и националната држава подалеку, побрзо, подлабоко и поефтино отколку кога било порано“³⁵⁰.

Денес сè повеќе и потрушувачите постануваат **глобални**, т.е. секаде во светот се купуваат исти производи, се користат исти услуги и сл. Пример, низ целиот свет се возат автомобили од марката на мерцедес, хонда, форд, тојота, опел и други.

³⁵⁰ Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey. p.5.

Затоа сè повеќе се зборува за **глобални потрошувачи** кои се ориентирани на **глобални пазарни сегменти**.

Глобалните потрошувачи се група на потрошувачи со хомогени потреби и добивки (користи) на исти производи со исти карактеристики во многу земји или пазари. Нема успешна стратегија без идентификување на **глобалните пазарни сегменти**.

Глобалните пазарни сегменти се релативно хомогени групи на потрошувачи со слични потреби, интересирања и преференции присутни во повеќе земји, и покрај тоа што не се главни сегменти на многу пазари.

Ситуацијата на меѓународниот пазар видно покажува дека не постои единствен пристап на конкуренцијата на еден тип стратегија, што води кон работен успех. Карактерот на конкуренцијата постојано се менува и претпријатието не може долги години да остане на иста стратегија. Тоа ја нагласува потребата од **унизирање на промени на стратетијата** и во ситуацијата кога сметководствените податоци покажуваат успешно работење на претпријатијата.

Според концептот на животниот циклус на меѓународниот приозвод, локацијата на производните капацитети се поместува во согласност со движењето на производот низ својот животен циклус³⁵¹.

Сепак, треба да се внимава на некои појави кои можат да се случат. Така на пример, производите кои што заради брзата иновација имаат многу краток животен век, при што брзата застареност на поголем број елементи на тие производи ја ограничува дифузијата на производството. Исто така, луксузните приозводи обично се произведуваат во земјите каде што потрошувачите се помалку чувствителни на висината на цената и сл.

Стратегиите на претпријатието во текот на животниот циклус на меѓународниот приозвод се менуваат на начин што се одразува на тоа дали претпријатијата се иноватори или следбеници³⁵².

Целта на **создавање и одржување на предностите** во глобалното окружување е да се обезбеди глобалното лидерство. Самото глобално лидерство придонесува за обезбедување на висококонкурентно место на глобалниот пазар, а со тоа и можност за одржување на **конкурентска предност**.

15.1.3. Познавање на глобалниот потрошувачки пазар

Создавање на **глобалниот потрошувачки пазар**, во најголема мера е последица на технолошкиот развој, различната намена на производите, нивните карактеристики, нивната бараност и потрошувачка насекаде во глобалниот пазар и други соодветни фактори.

³⁵¹ Daniels D. J. et al. (2004), International Business, seventh edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.155.

³⁵² Daniels D. J. et al. (2004), International Business, seventh edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p. 399.

Успехот на глобалните производи се должи на задоволување на барањата кои потрошувачите ги преферираат, како што се: **цените, соодветниот квалитет на производите, нивната прилагодливост, нивните специфични намени и сл.** Претпријатието кое што сака да биде глобално и конкурентно, мора да се труди не само да пронаоѓа целни пазари, туку и самото да ги создава, при тоа имајќи ги предвид преферираните карактеристики кои ги бараат потрошувачите.

Потребите на потрошувачите на глобалните пазари, иако се слични, сепак, внатре во секоја земја, се јавуваат повеќе сегменти со *диференцирани преференции*. Меѓутоа, границите на земјите понекогаш не се јавуваат како граници (лимита) на сегментите.

На пример во ЕУ, глобалните пазари се јавуваат како еден вид регионални пазари. Всушност, глобалните пазари ги намалуваат разликите во стилот на живеење, вкусот и начинот на однесување. Потрошувачите ги преминуваат границите да купуваат и тоа преку помали бариери. Сè повеќе постои усогласеност во проценката на постоечките производи и услуги и фаворизирањето на одредени марки на производи. Конкуренцијата меѓу водечките светски претпријатија се одигрува на секој национален пазар. Националните пазари постануваат стратешко средство за претпријатијата кои се јавуваат на глобалната мрежа.

Маркетинг истражувачот Johanson, вели дека клучот на успехот на глобално стандардизирањето производи не е во тоа што тие се многу евтини или што секој потрошувач ги сака, туку причината е што тие се често најдобрата понуда на пазарот³⁵³.

Таквите производи се продаваат по прифатливи цени и имаат добар имиџ. Тие можат да доведат до раст на нивната потрошувачка и на зрелите пазари. Тие мораат да бидат глобални, затоа што ги преферираат многу потрошувачи во светот. Мора да бидат стандардизирани, да се произведуваат во поголеми количини, за да се продаваат по прифатливи цени.

Дали пазарот е глобален или не е, се оценува со констатирање на следниве показатели и тоа: кога *потребите стануваат слични помеѓу земјите* и кога *реткоста или ограниченоста на факторите можат да ја спречуваат глобализацијата*. Навистина глобален масовен маркетинг е можен само ако светските потреби и светските извори се хомогени.

Глобалната сегментација на пазарот значи дека претпријатието ги идентификува и ги групира потрошувачите или земјите, според заедничките потреби и барања. Глобално, младите луѓе и глобалната елита се два примери за глобалните сегменти³⁵⁴.

Глобализацијата на светскиот пазар е процес кој што не може да се набљудува со констатација на купувачите. Имено, купувачите кои што купуваат различни производи не размислуваат за потеклото на деловите од кои што е производот компониран. Купувачите сè повеќе бараат производ кој што на најдобар начин ќе ги задоволни нивните потреби со соодветна цена, независно од земјата од која што потекнува.

³⁵³ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston. p.13.

³⁵⁴ Albaum G. et al. (2005), International Marketing and Export Management, fifth edition, FT/Prentice-Hall, Harlow, England. p.258.

Конкуренцијата, на меѓународниот пазар, се засилува не само на **производите, туку и на услугите** и тоа не само на оние традиционалните, туку и на новите специјализирани услуги.

Како фактори кои делуваат на интернационализација на конкуренцијата и услугите, се јавуваат: сличноста на потребите во услугите, информираноста и мобилноста на купувачите, зголемувањето на економијата, географската распространетост на компаниите, широките можности на услужните претпријатија, поголемата способност на менаџерите на услужните претпријатија да ја прилагодуваат програмата на своите активности на барањата на пазарот итн.

Конкурентската предност на специјализираните услуги се остварува врз основа на тенката поврзаност на производот со услугите, бидејќи денес, речиси сите производи со повисока технологија се во симбиоза со многубројни услуги.

Квалитетот на услугите и пристапноста се многу важни детерминанти на конкурентските предности. Кај традиционалните услуги, засновани врз условите на факторите, конкуренцијата е многу итензивна. Некои земји се атрактивни заради квалитетот на своите образовни институции, а некои заради здравствените услуги. Во поново време, услужните претпријатија (банките, осигурувањето, интелектуалните услуги), имаат свои филијали во поголем број земји и конкурираат како на локалните претпријатија, така и на претпријатијата од другите земји.

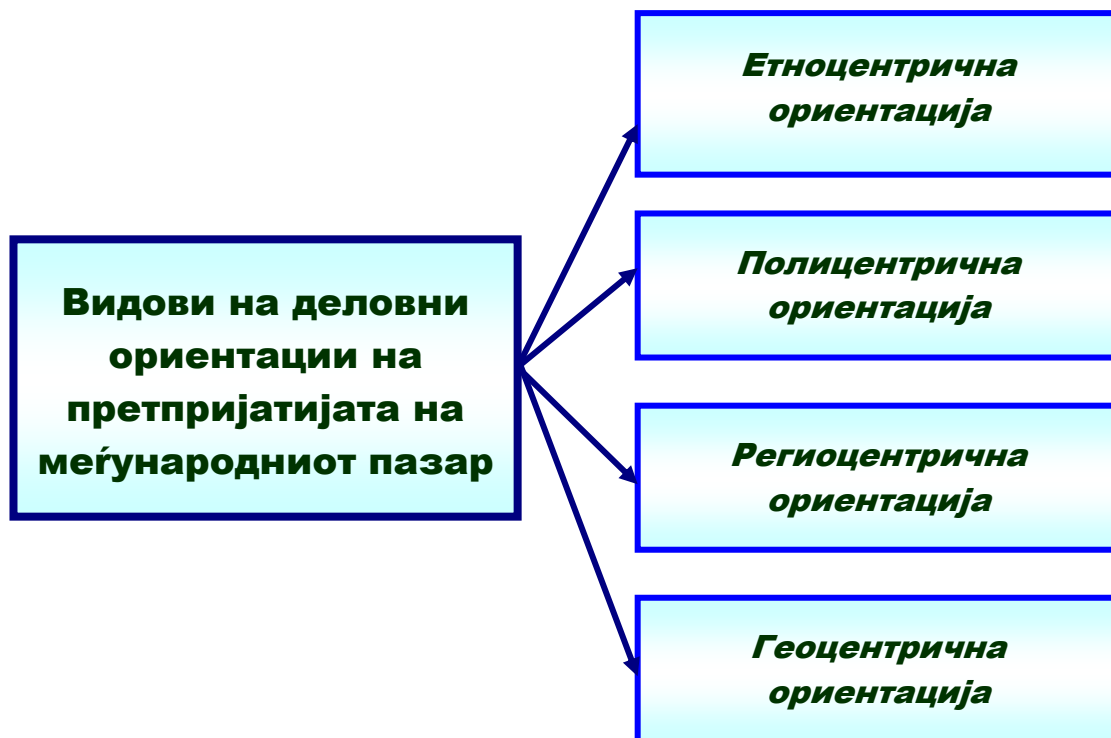
15.2. СТРАТЕГИСКИОТ МАРКЕТИНГ ПРИСТАП ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО

Стратегискиот маркетинг пристап на претпријатието на глобалиот меѓународен пазар зависи од неговата деловна ориентација.

Во литературата се сретнуваат четири видови на деловни ориентации на претпријатијата на меѓународниот пазар и тоа: *етноцентрична, полицентрична, региоцентрична и геоцентрична ориентација* (Слика 15.5).

Етноцентрична ориентација е онаа во која што претпријатието своето работење во странство го третира како секундарна активност. Тоа настојува истите производи и услуги кои што ги продава на домашниот да ги продава и на меѓународниот пазар.

При оваа ориентација се смета дека поголеми измени би биле неекономични. Ваквата ориентација е карактеристична за многу претпријатија со поскупо димензии, кои што немаат амбиции во работењето со странство.



Слика 15.5.: Видови на деловни ориентации на претпријатијата на меѓународниот пазар

Полицентрична ориентација е онаа каде претпријатието ги забележува разликите помеѓу домашниот и странскиот пазар и повеќе се ангажира во меѓународното работење.

При тоа, претпријатието создава работни единици во поединечни земји кои што ги спроведуваат стратегиите што се адекватни за таа земја.

Региоцентричната, односно **регионалната** ориентација претставува насочување и посебен третман на еден регион во светот.

Геоцентричната, односно **глобалната** ориентација го третира целиот свет како потенцијален пазар за претпријатието.

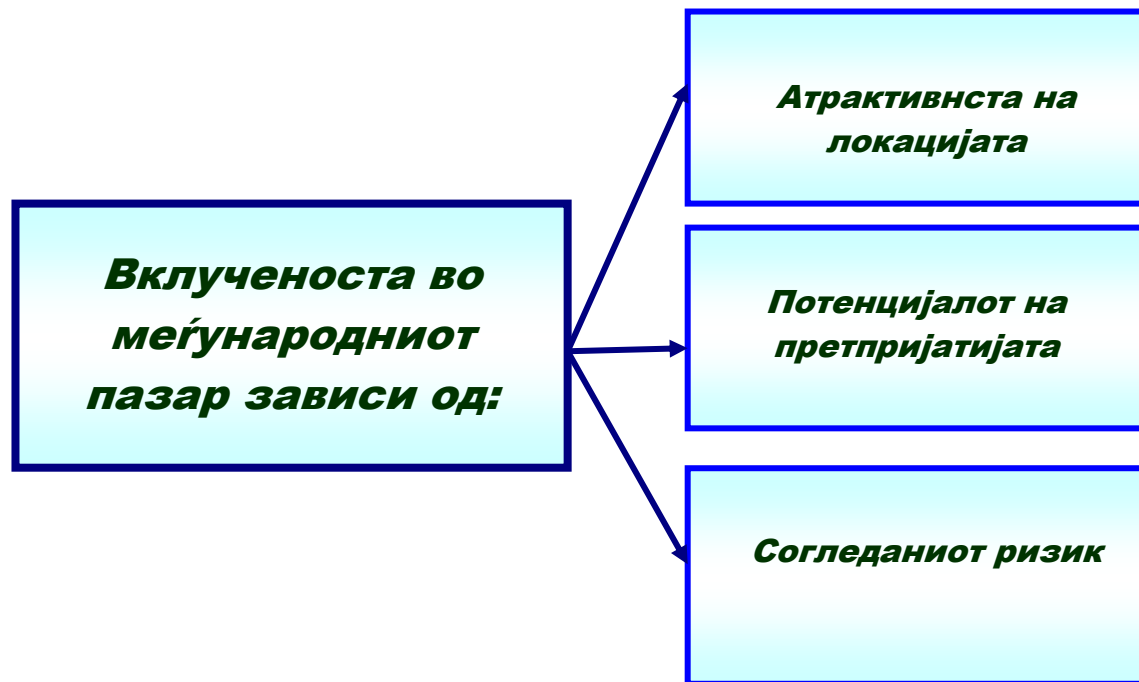
Ориентацијата зависи од мисијата, големината на претпријатијата, развојот на меѓународните работни односи и стекнатите искуства во работењето во странство.

Врз претпријатието влијаат различни мотивирачки фактори кои го поттикнуваат на извозни активности. Мотивирачките фактори се специфични по тоа дали се иницирани интерно или доаѓаат од екстерната средина (од домашниот или меѓународниот пазар) или, пак, се резултат на проактивното однесување засновано врз интересот на претпријатијата да ја искористат единствената компетентност или пазарните услови (т.н. фактори за привлекување).

Меѓународниот пазар може да се набљудува од гледна точка на можниот степен на вклученост. Индиректниот извоз ќе има најмал степен на

вклученост, додека директните странски инвестиции имаат најголем степен на вклученост.

Вклученоста зависи од: атрактивноста на локацијата, потенцијалот на претпријатијата и согледаниот ризик (Слика 15.6):



Слика 15.6.: Вклученост во меѓународниот пазар

Кога ќе се комбинираат овие три критериуми се добиваат повеќе опции.

Опцијата во која што атрактивноста на локацијата е многу добра, претпријатието има добар потенцијал, а ризикот од влезот е мал. Најлошата е онаа, кога атрактивноста на локацијата е слаба, претпријатието нема потенцијал, а ризикот е многу висок. Можни се и други опции, но не се толку влијателни. Претпријатието мора да одлучи кој степен на вклученост ќе ги максимизира предностите и ефектите од слабоста на стратегијата³⁵⁵.

Претпријатието кое што се ангажира во глобалниот маркетинг мора да ги насочува и прилагодува своите потенцијали на глобалните пазарни можности и опасности. Маркетинг активностите имаат за цел да создадат супериорна вредност за потрошувачите на глобална основа³⁵⁶.

Глобалниот маркетинг ги опфаќа маркетинг активностите на претпријатијата кои што се фокусирани на следниве активности³⁵⁷:

³⁵⁵ Albaum G. et al. (2005), International Marketing and Export Management, fifth edition, FT/Prentice-Hall, Harlow, England. p.262.

³⁵⁶ Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, fourth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey. p.29.

³⁵⁷ Kumar V. and A. Nagpal, (2001), Segmenting Global Markets: Look Before You Leap, marketing Research, Spring. p.8.

- 1) намалување на трошоците како резултат на намалување на вложениот труд преку користење на посовремена техника и технологија;
- 2) поголем трансфер на производи, марки и идеи во многу земји;
- 3) зголемување на глобалните сегменти (како на пример проширување на сегментите за глобалните тинејџери и глобалната елита) и
- 4) подобрување на врските помеѓу националната маркетинг инфраструктура и глобалната маркетинг инфраструктура што резултира со зголемен број на информации, подобро управување и поефикасно и поефективно работење при остварување на целите.

Но, не треба да се сфати дека глобалниот маркетинг на претпријатијата треба да биде присутен во секоја земја од светот. Всушност, секое претпријатие си има свој домашен стратегиски маркетинг, кој го носи со себе, но на глобалниот пазар го преферира глобалниот стратегиски маркетинг.

Разликата помеѓу домашниот и глобалниот маркетинг се манифестира исклучиво од разликите во националните средини во кои што се извршува глобалниот маркетинг и разликите во организацијата и програмите на претпријатијата кои што ја извршуваат работната активност на повеќе различни начини и во различни земји.

Точниот глобален стратегиски маркетинг, како дел од маркетинг стратегија, му овозможува на претпријатијата глобалната присутност. Добро избраната маркетинг стратегија создава претпоставки дека претпријатието еден ден ќе стане глобално. Тоа не значи дека претпријатието треба на сите делови од светскиот пазар да се позиционира на исти начини, туку потребно е да настапи на пазар на кој што стратегиите ќе дадат најдобри ефекти.

Во глобалното производство, претпријатието треба да се гледа повеќе како претпријатие во глобален контекст, како негов компонент, а помалку како домашно претпријатие кое што работи во странство.

Глобалниот пазар е голем пазар со многу национални и регионални пазари, кои се одликуваат со работна, општествена и култура средина. Глобалното претпријатие мора да се прилагоди и да се оспособи за да се соочи со разликите, но во исто време да настојува да го одржи интегритетот на своите производи и услуги. При тоа, ќе бидат успешни оние претпријатија кои што рано ќе забележат кои пазари ќе станат глобални и со својот активен пристап и самите ќе придонесат кон нивниот развој.

За правилно насочување на стратегискиот маркетинг пристап на претпријатијата од земјите во развој им се сугерира да преферираат:

- самодоверба на менаџерите,
- јасна стратегија,
- пасионирано учење и
- лидерство, за да се зголемат важните фактори³⁵⁸.

Ограничувањето е што претпријатијата од земјите во развој подоцна влегле на глобалниот пазар. Менаџерите мораат да бидат свесни за потенцијалите на нивните претпријатија, што е предуслов за успехот.

³⁵⁸ Bartlett A. C. and S. Ghoshal (2000), Going Global, Lessons from Late Movers, Harvard Business Review, March-April. p.135.

Заради одржување на конкурентска положба на претпријатијата, не треба само да се настојува да се победи постоечката конкуренција, туку треба да се спречи појавата на нова. Во конкурентската состојба и средина претпријатието настојува да ги оствари целите преку потрошувачите и да работи во рамките на правилата на играта, но држејќи ги на око конкурентите. Тоа е тип на конкуренција на кој што се темелат најголем број од маркетинг моделите.

Во глобалниот пристап на пазарот често се случува зголемување на **зголемувањето на кооперацијата помеѓу претпријатијата и конкурентите.**

Зголемувањето на кооперацијата помеѓу претпријатијата и конкурентите се реализира преку следниве *типови на односи* помеѓу претпријатијата и конкурентите и тоа на пример, преку: **конфликт, конкуренција, коегзистенција, конкуренција и соработка и кооперација**³⁵⁹.

Сите овие односи се случуваат и имаат свое специфично влијание. Така на пример, **коегзистенција** постои ако конкурентите се независни, односно тие се гледаат себеси како независни или настојуваат да се однесуваат како независни. Независноста може да се дефинира во смисла на целите или акциите или и двете. Не постои некоја економска размена само на информации и општествена размена. Претпријатието може смислено да конкурира и да соработува со другите претпријатија.

Соочувањето со глобалната средина бара соодветен микс на работни функции прилагоден на целите кои што сакаат да се остварат на целниот пазар. За секое работно подрачје (односно за секоја програма на производи и услуги), потребно е да се согледа состојбата на гранката во која што се конкурира, пред сè, да се оцени меѓународниот циклус од животот на производот.

Различните целни пазари имаат различни етапи во животниот циклус на меѓународниот производ. Врз основа на анализите на критичните фактори за успех, за секое работно претпријатие би требало да ги избере оние фактори кои поттикнуваат конкурентска предност.

Како основа да се дефинираат целите и стратегиите за секој пазар, потребна е анализа на глобалниот и индивидуалните и регионалните пазари, при тоа имајќи ја предвид и нивната меѓузависност. А, истовремено, треба да се внимава на балансирањето во односите помеѓу глобалните, регионалните и националните сличности и разлики.

Успешното вклучување на претпријатијата во глобалната средина и постигнување на глобалниот раст, обично, се заснова на следните претпоставки³⁶⁰:

- 1) Рано идентификување на потенцијалот на пазарот, за да можат претпријатијата активно да се вклучат во задоволување на барањата на купувачите;

³⁵⁹ Holltensen S. (2003), Marketing Management a Relationship Approach, FT/Prentice-Hall, Harlow, England. стр.238.

³⁶⁰ Koepfler E. R. (1989), Strategic Plans for Global Market Players, The Journal of Business Strategy, July-August.

- 2) Континуирана анализа на постоечките и потенцијалните регионални пазари, градење и унапредување на долгорочен пристап за проценка на стратешкиот потенцијал на секој регион за следните 5 - 20 години;
- 3) Одржување на фокус на пазарот како и консултирање со луѓето на поединечни региони кои што, со своето искуство, надобро ги познаваат пазарите во тие региони;
- 4) Формирање на стратешко партнерство кое што со заедничкото-партнерско работење ја остварува целта за зголемување на профитот за сите партнери.

Стратегискиот маркетинг пристап во глобалното стопанство, укажува на тоа дека не постои национален или регионален пазар на кој што глобално ориентираното претпријатије нема да се соочи со одредени помали или поголеми бариери на влезот. Пред самостојниот или партнерски влез на новиот пазар на претпријатието мора да му се направи анализа во однос на тоа дали располага со критичните фактори кои што го обезбедуваат работниот успех, како за него така и за партнерите од земјата домаќин.

Глобалниот пристап на конкуренцијата претставува способност да се координираат поединечни конкурентски стратегии кои што се користат на различни национални и регионални пазари. При тоа, потребно е да се одреди оптимална локација за секоја работна активност, кога таа се набљудува независно, како и да се разгледаат врските кои што постојат помеѓу работните активности кои што нудат добивка од географската близина на локацијата на поврзаните активности.

Претпријатијата, за успешно да се вклучат во глобалната гранка на конкуренцијата мораат да ги имаат предвид следните атрибути и тоа дека:

- 1) секоја национална единица е извор на идеи, стручност и потенцијали кои што можат да резултираат со добивка (користи);
- 2) работните единици на националните пазари се манифестираат во глобален обем, затоа што стануваат светски извор за посебни активности и
- 3) менџментот на претпријатијата мора да утврди нов и комплексен систем на управување со кој што на флексибилен начин ќе го координира односот на работните единици на поединечни пазари³⁶¹.

Бидејќи во глобалниот амбиент на стопанисување пазарите во светот стануваат слични (ефектот од конвергенцијата) во дејноста, претпријатијата мораат да бараат пазари кои што се, по можност, што послични, наместо оние кои што се меѓусебно различни.

Во тој поглед, при креирање на стратегискиот маркетинг пристап во глобалното стопанство, претпријатијата мораат да ја имаат предвид маркетинг стратегијата на бечмаркинг претпријатија, како и креативноста на својата глобална маркетинг стратегијата.

³⁶¹ Grant R. M. (1991), Contemporary Strategic Analysis, Basil Blackwell, Cambridge, Mass.p.298.

15. 3. ПОЗНАВАЊЕ И ПОЧИТУВАЊЕ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ НА ПРОИЗВОДИТЕ И ПАЗАРИТЕ ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО (ГЛОБАЛНАТА ЕКОНОМИЈА)

За правилно формулирање на глобалниот стратески маркетинг потребно е познавање и почитување на различностите на производите и пазарите во глобалното стопанство, односно во глобалната економија.

Во тој поглед, со цел да се запознае потенцијалот на различностите на производите и пазарите во глобалното стопанство, односно потенцијалот на странските пазари, потребно е да се изврши истражување кое ќе опфати четири фази и тоа:

- Скенирање, т.е. прелиминарано истражување на поединечни пазари;
- Анализа и проценка на потенцијалот на поединечни национални пазари;
- Утврдувањето на потенцијалот на продажба на претпријатијата на секој пазар и
- Контролирање и унапредување на потенцијалот на продажба на претпријатијата на пазарот/пазарите.



Слика 15.7.: Фази на истражување за глобалниот пазар

Во првата фаза се извршува **скенирање**, т.е. **прелиминарно истражување** за да се утврди атрактивноста на поединечни пазари. Врз основа на добиените резултати од прелиминираниите истражувања, може да се донесе одлука за тоа дали е оправдано да се истражува пазарот пошироко и подлабоко.

Во втората фаза се врши **анализа** и **проценка на потенцијалот на поединечни национални пазари** за да се утврди **агрегатната побарувачка** на секој пазар поединечно.

Во третата фаза, истражувањето се фокусира на утврдувањето на **потенцијалот на продажба на претпријатијата** на секој пазар. Целта е да се утврди колку е атрактивна потенцијалната побарувачка за производите и услугите на претпријатието³⁶².

Во четвртата фаза истражувањето се фокусира на **контролирање и унапредување на потенцијалот на продажба на претпријатијата на пазарот/пазарите**. Целта е да се подигне атрактивноста на потенцијалната побарувачка за производите и услугите на претпријатието.

За донесување на одлуки на менаџментот за избор на целните пазари се користат *студиите за мерење на пазарот* за да се утврди потенцијалот на пазарот и потенцијалот на побарувачката. Исто така, се користат и *студиите за проучување на конкуренцијата* кои помагаат да се проценат локалните и странските конкуренти на поединечни целни пазари.

Претпријатијата, за да бидат успешни на целните пазари, тие мораат да ги усогласуваат своите потенцијали со потенцијалите кои ги бараат целните пазари. Не е едноставно да се процени потенцијалот, односно барањата на поединечни целни пазари. Особено е сложена проценката на можностите за создавање на релативно трајна конкурентска предност на целните пазари.

Во овој поглед, не е едноставно да се изврши добра сегментација на меѓународниот пазар како информација за избор на целните пазарни сегменти.

Голем број истражувачи во своите истражувања дошле до заклучок дека постојат три ориентации во одлучувањето на потрошувачите во купувањето на препознатливи производи и тоа: марката, продавниците и цената.

Врз основа на тоа, како потрошувачите ги преферираат и купуваат потребните производи, можат да се разликуваат повеќе пазарни сегменти на потрошувачи, меѓу кои ќе ги истакнеме:

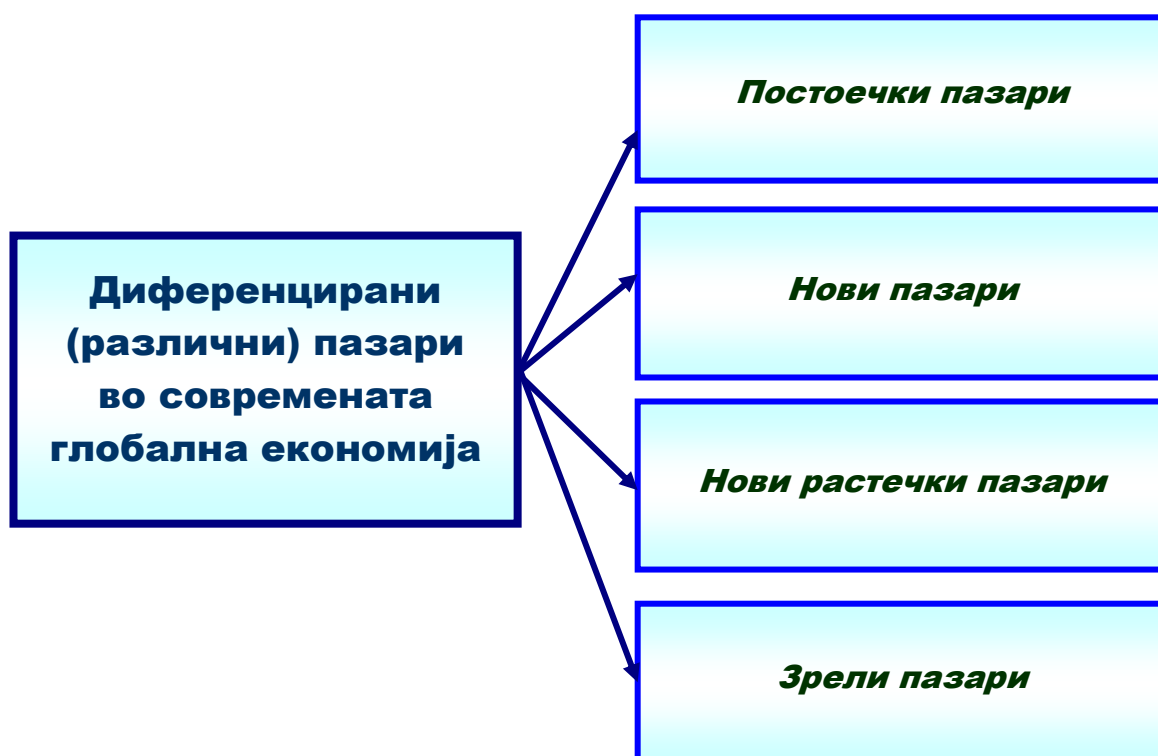
- 1) Појаките, односно престижните купувачи ја преферираат марката, а потоа ја избираат продавницата и се ориентираат на водечката марка;
- 2) Конзервативни купувачи кои се послободни во трошење, прво ја избираат продавницата, па потоа марката. Овој сегмент има исти карактеристики како и претходните, односно престижни купувачи;
- 3) Купувачите кои се ориентирани кон вредностите, односно користите на производите, најпрвин ја разгледуваат марката, па потоа цената, тоа е просечен сегмент што значи дека имаат предиспозиција кон познатите

³⁶² Cinkota R. M. et al. (1994), International Business, third edition, The Dryden Press, Forth Worth, стр 391.

марки, а во исто време се внимателни и собираат информации пред купувањето;

- 4) Купувачите наречени претенденти, сакаат главни марки но, сепак, цената е таа која што го ориентира изборот во купувањето, всушност, нивното одлучување зависи од цената, а потоа од марката;
- 5) Купувачите од доверба најнапред ја избираат продавницата, а потоа цената која, всушност, е второстепена. Значи, на овој пазарен сегмент марката нема посебно значење, но има довербата кон продавницата;
- 6) Купувачите кои гледаат да заштедат прво се определуваат во зависност од цената, а продавницата е на второ место. Значи, на овој заштедно ориентиран пазарен сегмент главната преокупација за избор на производот е цената (марката)³⁶³;
- 7) Помалку имотните потрошувачи, односно купувачите со помала способност за купување, најпрвин ја гледаат цената на марките на производи, често посетуваат повеќе продавници и обично се одлучуваат на производи - супститути на определената марка. Значи, овие, помалку имотните потрошувачи, односно купувачи со помала способност за купување се ориентирани на цената на производ (супститути на марката, како на пример, наместо да купат кожена јакна, купуваат скај, но иста по изглед со кожената).

Денес е вообичаено да се прави разлика помеѓу четири диференцирани (различни) производи/пазари во современото светско производство и тоа: *постоечки пазари, нови пазари, нови растечки пазари и зрели пазари* (Слика 15.8):



Слика 15.8.: Пазари во современата глобална економија

³⁶³ Phillips C. et al. (1994), International Marketing Strategy, Routledge, London, стр. 409.

При создавањето на стратегијата за настап на меѓународниот пазар, претпријатијата мораат да ги согледаат карактеристиките како на постоечките пазари така и на новите, растечките и зрелите пазари во меѓународните средини.

Постоечките пазари имаат препознатлива куповна моќ и потрошувачите речиси ги познаваат производите по своите карактеристики: употребни вредности, квалитет, дизајн и сл. Домашната и странската конкуренција се препознатливи. Марката на производот претставува основен фактор во одлучувањето на потрошувачите за купување на производот и користењето на услугата. Сепак, претпријатијата и во овие постоечки пазари мораат да развиваат маркетинг стратегија, заради развојот и унапредувањето на технологијата и техниката.

Новите пазари обично имаат високи царински и вонцарински бариери, каде што е присутен политичкиот ризик, а финансиските институции и пазарната инфраструктура не се доволно развиени³⁶⁴. Степенот на пенетрација на овие пазари е мал и слаба е застапеноста на домашната и странската конкуренција. Воедно, слаба е и куповната моќ на потрошувачите, при што нивните барања се мали. Пазарот на потрошните добра е во зачеток.

Новите растечки пазари имаат поголема куповна моќ, а потрошувачите повеќе се заинтересирани за квалитетот на производот. Домашната и странската конкуренција се засилуваат. При одлучувањето на потрошувачите за купување на производот и услугата, посебно влијание и значење има марката на производот.

Зрелите пазари се одликуваат со мали царински бариери и со бројни бесцаринските средини.

Политичкиот ризик е низок. Куповната моќ на потрошувачите е висока, а тие пројавуваат префинет вкус при купувањето на производот и услугите. Постои голема домашна и странска конкуренција. Потрошувачите имаат голема можност за избор помеѓу поголемиот број марки на производи и услуги³⁶⁵.

На *зрелите пазари* претпријатието мора да оди на сегментација на пазарот, бидејќи секогаш се јавуваат скромните разлики во барањата на потрошувачите во однос на производите и услугите.

Во тој поглед и позиционирањето на производот се случува заедно со сегментацијата, затоа што потрошувачите сакаат нешто посебно. Ефектот на идентификација „произведен во“ ("made in") станува значаен заради идентификацијата на земјата на потеклото.

Кога има повеќе конкуренти, се става акцент на сатисфакцијата што ја добиваат потрошувачите. Цените би требало да се формираат со примена на вредносниот пристап. Пропагандата би требало да биде насочена кон вредностите (т.е. користите) на производот, односно производите. Така, афирмираните марки лесно се реализираат (продаваат), додека пак новите

³⁶⁴ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston, стр. 261.

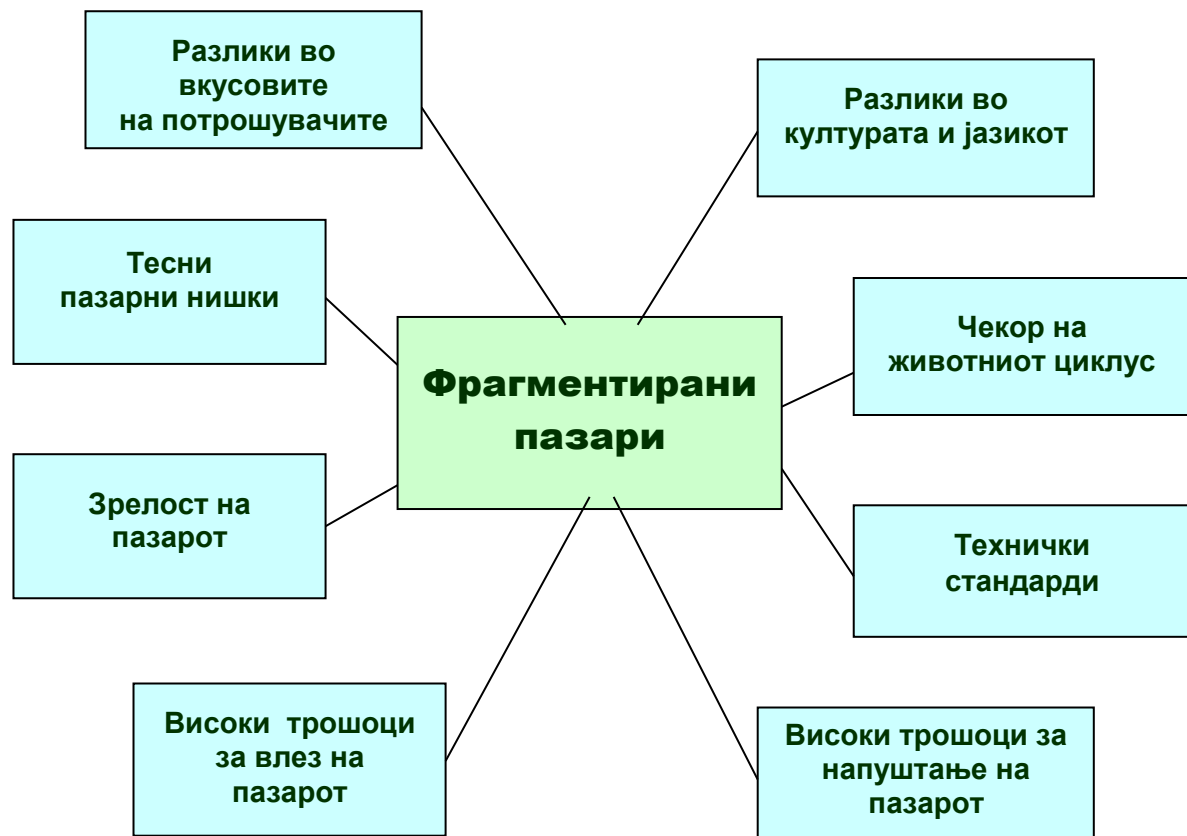
³⁶⁵ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston, стр. 41.

производи наидуваат на проблем со обезбедување на ефикасна реализација односно продажба³⁶⁶.

Определеноста на државата дека го поддржува развојот на производството е од стратегиско значење по придонесот на пазарната **фрагментација**, што е јасно, особено во јавниот транспорт, комуникациите и сл.

Различностите на производите и пазарите во глобалното стопанство се поврзани и со процесот на *фрегментација на пазарите*.

Фрегментирани пазари се карактеризираат со: разлики во културата и јазикот, животниот циклус, технички стандарди, високите трошоци за напуштање на пазарот, високи трошоци за влез на пазарот, зрелост на пазарот, тесни пазарни нишки, разлики во вкусовите на потрошувачите и сл. (Слика . 15.9.):



Слика 15.9.: Фагментација на меѓународниот пазар³⁶⁷

Континуирианиот степен на фрагментација на пазарот е следен со **консолидација** на постоечките претпријатија со можностите за растот и развојот на меѓународниот производ-пазар.

Тргувајќи од фактот дека маркетингот е работна функција која што го поврзува претпријатието со пазарот, глобалниот маркетинг значи фокусирање на претпријатијата во таа насока, но кон глобалните можности. Претпријатието

³⁶⁶ Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston, стр. 261.

³⁶⁷ Bradley F. (2005), International Marketing Strategy, FT/Prentice-Hall, Harlow, England, стр.7.

кое што нема глобална ориентација, а работната активност ја извршува во гранките на дејностите во кои што процесот на глобализација зазел замав, може да се најде во сериозни тешкотии. Затоа, секое претпријатие мора да гради свои ставови спрема групите на водечките претпријатија во глобалните гранки на дејноста.

Во истражувањето на маркетинг можностите, глобалното претпријатие е ориентирано на трендовите на меѓународниот пазар. Па, оттаму, глобалниот маркетинг план мора да ги интегрира сите активности на целниот пазар. За да се создаде добар план на маркетинг активностите, потребна е соработка на сите кои што се занимаваат со маркетинг активности во различни подрачја и на различни нивоа во организациската структура. Глобалното планирање бара и глобален пристап за контрола на маркетинг системите и поинаквите стандарди за мерење на успешноста на работењето на претпријатието.

Значи, **глобалниот маркетинг** бара: планирање, организирање, водење и контрола на маркетинг активностите, со цел да се обезбеди остварување на целите на претпријатието во рамките на странските пазари.

Управувањето со глобалниот маркетинг се фокусира на остварувањето на глобалните цели на претпријатието. Управувањето овозможува да се остваруваат планираните односи внатре и помеѓу поединечните пазари, како и да се создава и одржува диферентна конкурентска предност на претпријатијата на секој пазар кој што ја извршува својата работна активност.



Слика 15. 10.: Консолидација на меѓународниот пазар³⁶⁸

³⁶⁸ Bradley F. (2005), International Marketing Strategy, FT/Prentice-Hall, Harlow, England, str . 414.

Кај голем број претпријатија постои стратегиска дилема дали да се оди концентрирано на неколку пазари или диверсифицирано, т.е. да се оди на што поголем број пазари во согласност со нивната способност.

Многу битно е претпријатијата да се познават себе си и непристрасно да си одговораат на прашањето во која рамка на интернационализација сакаат да го насочат своето работење или поинаку кажано, за која рамка се способни во дадена ситуација.

Во тесна врска со ова прашање е стратегијата на географската експозиција, односно географската концентрација. Со тоа, во добар дел е одговорено на прашањето кое што се однесува на критериумите за изборот на земјите со кои што ќе се извршуваат меѓународните работни активности. Во тој поглед, критичната одлука на стратешкиот карактер е во изборот на начините за настапот на поединечни пазари. А, маркетинг програмата е условена не само како карактерна цел на пазарот и потенцијалот на претпријатијата, туку и како конкурентската ситуација на пазарот.

Процесот на создавање на меѓународната маркетинг стратегија би требало да тргне од две базични цели на функции - колку да се интернационализира и која е работната цел на интернационализација на претпријатијата.

Меѓународниот информациски маркетинг систем е основа која што овозможува рационален одговор на прашањата кои што непосредно следуваат - на кои пазари би требало да се оди и со кој интензитет на ангажирање. Сигурната анализа на производите и услугите во производната програма е основа за определување на производ/пазар, односно со кои производи/услуги да се оди на поединечни пазари.

Секој пазар има свој начин на кој што се конкурира, односно се создава порелативна конкурентска предност. Управувањето со процесот на меѓународната маркетинг активност би требало сите тие елементи да ги доведе во една конзистентна целина.

ГЛАВА XVI

16. УЛОГАТА НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ ВО ГЛОБАЛНИТЕ СТОПАНСКИ АКТИВНОСТИ

16.1. ВИДОВИ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР

Денес, во ова време на глобална економија, деловните субјекти, т.е. претпријатијата, за успешно да котираат и конкурентно да опстојат на глобалниот пазар, треба да поседуваат добро подготвена флексибилна маркетинг стратегија.

Всушност, таквата флексибилна маркетинг стратегија содржи одлуки за активностите кои што претпријатието ќе ги извршува во соодветни земји во светот.

Кога таквите активностите ќе се прошират на поголем број земји, неопходна е нивната **координација**.

Координацијата на глобалниот маркетинг систем се извршува на следните начини:

- се користат слични методи за извршување на маркетинг активностите во различните земји;
- се врши трансфер на маркетинг know-how и искуствата од една во друга земја;
- успешните елементи од маркетинг програмата, секвенционално, постепено се воведуваат на различни пазари во рамнотежа со животниот циклус на производите и
- при настапот во земјите, се интегрира маркетинг напорот, така што потрошувачите во различни земји користат исти производи и услуги³⁶⁹.

³⁶⁹ Terpstra V. and R. Sarathy (1997), International Marketing, seventh edition, The Dryden Press, Forth Worth, стр 226.



Слика 16.1.: Координацијата на глобалниот маркетинг систем

При следењето на глобалната стратегија претпријатијата наидуваат на голем број ограничувања. Така на пример, некогашните придвижувачки фактори на глобализацијата, како што беа: пазарот, конкуренцијата, трошоците, технологијата и државите денес не се јавуваат како фаворизиратори на глобалниот пристап.

Денес, успешните претпријатија користат стратегиски оперативни маркетинг одлуки, т.е. одлуки кои што одговараат на нивните извори (можности) и способностите. А, потоа, таквите оперативни маркетинг одлуки ги вклучуваат во различниот степен на стандардизирани и програмирани елементи на меѓународниот маркетинг и формулираат маркетинг стратегии.

Така, маркетинг стратегиите сè повеќе се стандардизирани отколку оперативните маркетинг одлуки.

Навременото и прецизното дефинирање на меѓународната маркетинг стратегија, придонесува да се намали ризикот при носењето на одлуки.

Сите одлуки се донесуваат врз основа на систематските анализи на информации за релевантните фактори. Тие се засноваат на анализата од претходното искуство и предвидувања на итниот тек на случувања на меѓународниот пазар.

Стратегијата би требало да одговара на можностите на претпријатијата и нивната положба во производството.

Меѓународната маркетинг стратегија во суштина е логичен пристап кон донесување на поединечните одлуки во маркетинг активностите на претпријатијата надвор од границите на својата земја.

ВИДОВИ НА ПАЗАРИ ОДРЕДНИЦИ	МУЛТИНАЦИОНАЛНИ ПАЗАРИ	ГЛОБАЛНИ ПАЗАРИ
ГРАНИЦИ НА ПАЗАРИТЕ	Пазарите се дефинирани по национални граници	Пазарите ги надминуваат националните граници, потрошувачите и/или конкурентите ги преминуваат границите да купуваат и продаваат
ПОТРОШУВАЧИ	Постојат битни разлики помеѓу потрошувачите во различни земји, сегментите се дефинираат локално	Постојат значајни сличности помеѓу потрошувачите во различни земји, сегментите ги надминуваат географските граници
КОНКУРЕНТИ	Конкуренцијата е примарна помеѓу локалните претпријатија, дури и меѓународните претпријатија конкурираат по принципот земја по земја	Малку се конкурентите и тие се присутни на секој глобален пазар, ривалството има регионална или глобална ширина
МЕЃУЗАВИСНОСТ	Секој локален пазар функционира во изолација од другите, конкурентските акции на еден пазар немаат влијание на другите пазари	Локалните пазари функционираат меѓусебно, конкурентските акции на еден пазар влијаат на други пазари
СТРАТЕГИЈА	Стратегиите се локално засновани, мала е предноста од координацијата на активностите помеѓу пазарите	Стратегиите имаат регионална или глобална ширина, голема предност постои во координацијата на активностите по регионите и во целиот свет

Слика 16.2.: Мултинационални и глобални пазари³⁷⁰

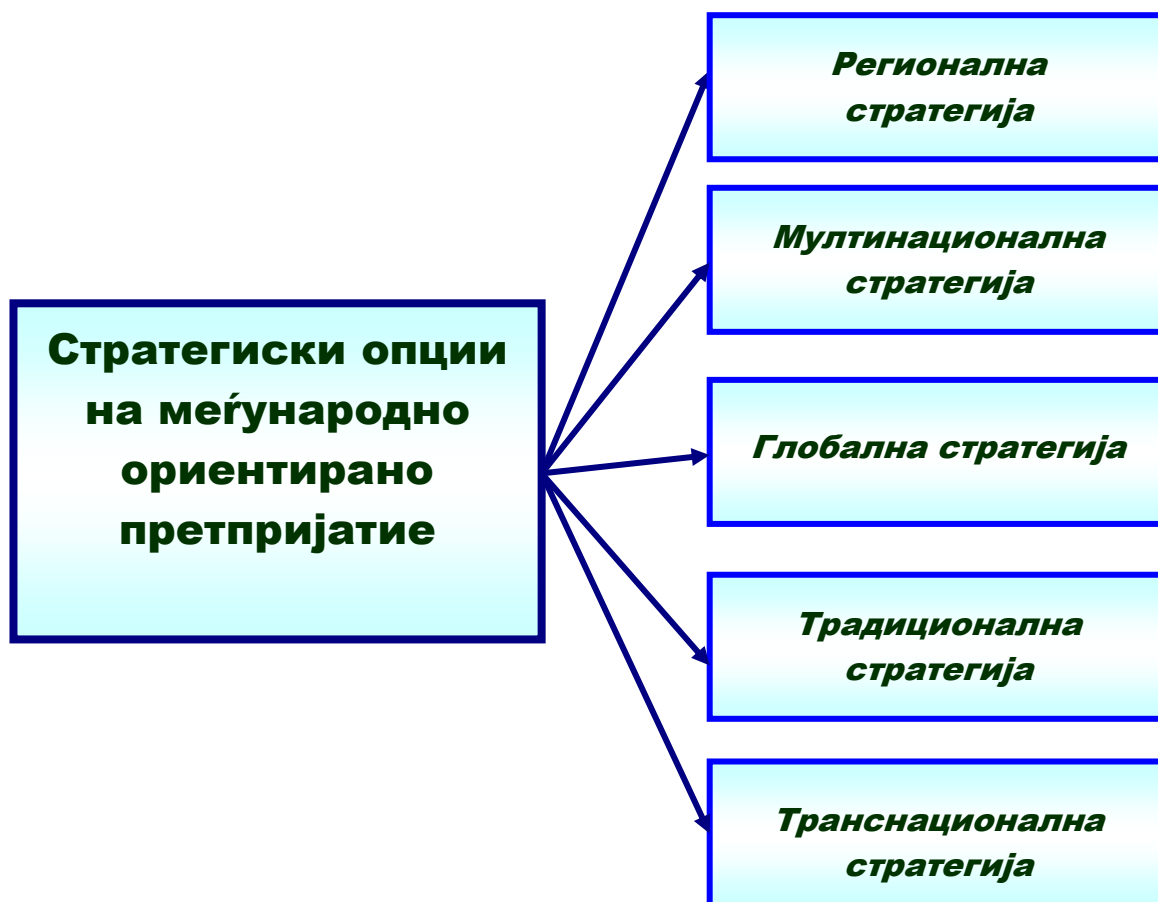
Формулирањето на меѓународната маркетинг стратегија овозможува координирање на маркетинг активностите на глобалниот пазар.

³⁷⁰ Johanson F.J., Global Marketing, McGraw-Hill/IRWIN, Boston, 2003.

Со тоа не се елиминираат непотребните ангажирања за ad hoc настапи на пазарите, туку сите акции се доведуваат во согласност со дефинираните цели.

Тоа придонесува кон минимизирање на трошоците во работењето, овозможува донесување на рационални одлуки за настап на секоја земја врз основа на многубројни нови информации.

Меѓународно ориентираното претпријатието за реализација на своите производи може да преферира неколку стратегиските опции, како што се: *регионална, мултинационална (или мултидомашна), глобална, традиционална, транснационална стратегија и сл.*



Слика 16.3.: Стратегиските опции на меѓународно ориентирано претпријатие

Регионалните стратегии постанале значајни, затоа што бројните претпријатија, односно нивните национални економии, припаѓаат на некоја од светските регионални заедници (на пример, претпријатија на некои земји членки на ЕУ, се ориентирани на пазарите на ЕУ, или пак некои други претпријатијата од други земји се ориентираат на други регионални пазари, на пример во, Америка и сл.).

Со тоа, регионалната стратегија претпоставува подобро согледување на сè она *што одреден регион го прави посебен*, односно на сè она што дава јасна слика на SWOT-анализата на регионот. Исто така, таа осознава со какви

специфичности, маркетинг стратегијата од еден регион се разликува од стратегијата за другите региони.

Тоа е битно заради постоењето и зајакнувањето на регионалните економски целини во светот.

Мултинационалната (или **мултидомашната**) стратегија е фокусирана на максимизирање на ефективност и ефикасноста на претпријатијата во економијата на обем, искуствата и ширината во маркетингот и во производството.

Кај мултинационалната стратегија, **производната програма** се прилагодува на секој пазар и спрема потребите на учество на сегментирани пазари, посебно во секоја земја.

Маркетинг пристапите се прилагодени кон локалната ситуација на пазарот или пазарните сегменти. **Се конкурира во секоја земја посебно со домашните и странските претпријатија.**

Глобална стратегија е кога претпријатието **не прави остра разлика помеѓу домашниот и странскиот пазар.** Во литературата се нарекува и **чиста глобална стратегија.**

Претпријатието е заинтересирано за пазарно учество на глобалниот пазар, чија што производна програма, претежно, е стандардизирана

Преку **глобална стратегија** се конкурира глобално и позициите на поединечни пазари се одржуваат непосредно на општата стратешка позиција на претпријатијата на општиот глобален пазар.

Традиционалната стратегија се потпира на интегрирањето на различните активи, извори и луѓето во работните единици во светот.

При тоа, по пат на флексибилните менаџерски процеси и мрежите на транснационалните претпријатија, настојуваат да остварат три работи и тоа:

- глобална големина преку ефикасност и конкурентност;
- национално реагирање и флексибилност на поединечни пазари и
- вкрстен пазарен капацитет (покривање на повеќе пазари) да се прошири иновацијата и учењето на светската основа.

Транснационална стратегија, означува стратегија каде што претпријатието ги преферира идентитетите и вредностите на поделните претпријатија и ги стандардизира кај себе, но при тоа остварува различни цели, кои што ги реализира преку комбинирање на стратегиите со елементите од мултинационални, регионални и глобални стратегии.

Транснационалната стратегија е успешна кога претпријатието има моќ и извори да ги користи расположливите можности на меѓународно ниво, во состојби кога нема потреби за големо прилагодување и вклучување на стратешки партнери, така што, во голема мера може да се создаде едноставна стратегија.

Но, која од овие стратегии претпријатијата ќе ја преферираат зависи од нивниот избор и цел.

16.2. СТРАТЕГИСКИ ОПЦИИ ВО ГЛОБАЛНИТЕ СТОПАНСКИ АКТИВНОСТИ

16.2.1. Општ осврт кон стратегиските опции во глобалното стопанство

Денес, глобалниот простор е преплавен со различни стратегиски опции на конкурентните претпријатија, кои се одликуваат со своите различности во настапот на пазарите.

Всушност, **стратегиските опции** преставуваат можности (*начини, пристапи*) за рационално дејствување на претпријатијата во согласност со случувањата во средината, а посебно со оние *можности* кои што влијаат врз неговната стратешка позиција.

За **стратегиските опции** се зборува бидејќи не постои единствена опција (пристап) кон делување во конкуренцијата, туку мора да се делува на различни начини во глобалната стратегија. Тоа го диктира и самата глобализацијата, која на различни начини предизвикува промени на карактерот на конкуренцијата. Се менува релативното значење на инструментите со кои што се конкурира и нивната комбинација. Така и самата практика покажува дека нема целосна сигурност за обезбедување на потрајна диферентна предност, во подолг временски период.

Сепак, јасно е дека само глобалната стратегиска позиција на претпријатието му овозможува да ја одржува конкурентската предност во иднина. Затоа е потребно тоа да располага со стратегиска компетентност и глобалните предности на глобалниот пазар. Во тој поглед треба да се има предвид дека стратегиската компетентност на претпријатието и глобалните предности на глобалниот пазар зависат како од влијанието на потрошувачите, така и од неговите финансиски и стратегиски перформанси.

Стратегиските перформанси се оценуваат на долгорочна основа, а финансиските перформанси повеќе се зависни од минатите активности и се од пократок рок.

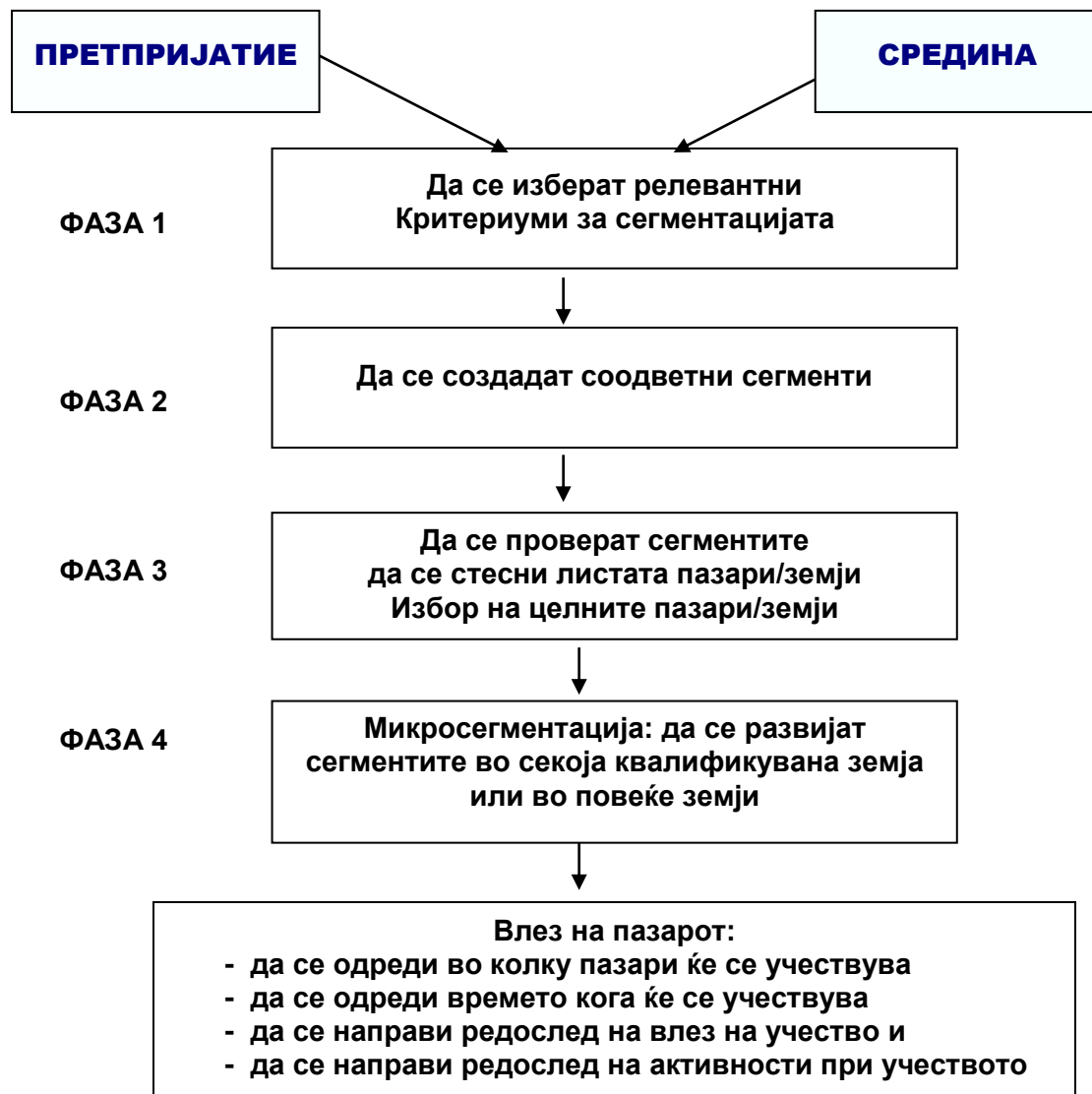
Финансиските перформанси се однесуваат на стапката на зголемување на продажбата и профитот од глобалните операции и приносот на инвестицијата³⁷¹.

Кога работната активност на глобалното претпријатие се реализира на повеќе пазари, како значаен извор за остварување на конкурентската предност се јавува правилната координација на работните активности на претпријатието во меѓународната мрежа. Но, при тоа, мора да се има предвид дека на сите пазари на кои што ја извршува својата работна активност, претпријатието мора

³⁷¹ Yeniyurt S. et al. (2005), A Global Market Advantage Framework: the Role of Global Market Knowledge Competencies, International Business Review, No 14. p.1.

да се соочи со државната регулатива. Факт е дека, државите можат и да ја стимулираат и да ја ограничат глобалната конкуренција. Економската политика на државата би требало да се почитува како посебно значаен фактор за одлуките во настапот и начините на настапот на поединечни пазари.

За правилно димензионирање, терминизирање и спроведување на стратегиската акција потребни се специфичните информации за сите целни пазарни сегменти (Слика 16.4). Овде е потребно да се утврди куповната моќ на потрошувачите на кои што се наменети производите и услугите од претпријатието. Односно, доколку се планира соработка во приоизводството и дистрибуцијата со одредени претпријатија во некоја земја, тогаш многу важни се информациите за развиеноста на стопанството, а посебно за производната и дистрибутивната инфраструктура во одредената земја.



Слика 16.4.: Сегментирање на меѓународниот пазар³⁷²

³⁷² Hollensen I. (2004), Global Marketing third edition, FT/Prentice--Hall, Harlow, England. p.220.

Главен фактор за извршување на **планираните маркетинг активности** се димензиите на пазарот.

А, додека, пак, значајно влијание на **начините на извршување на работните активности** на поединечни целни пазари имаат платежно-билансната позиција на земјата и состојбата на националната валута.

Маркетинг истражувачот Porter тврди дека постојат четири стратегиски алтернативи во глобалната гранка, кои ги прикажува преку матрица (Слика 16.5):

ГЕОГРАФСКА РАМКА БРОЈ НА СЕГМЕНТИ	ГЛОБАЛНА СТРАТЕГИЈА	СТРАТЕГИЈА ЗА ОРИЕНТАЦИЈА НА ЕДНА ЗЕМЈА
МНОГУ СЕГМЕНТИ	Глобално водство во трошоците или диференцирање	Заштитени пазари
МАЛКУ СЕГМЕНТИ	Глобална сегментација	Национална особеност

Слика 16.5.: Стратегиски алтернативи во глобалната гранка³⁷³

Во матрицата се набљудуваат две димензии на **географската рамка** и тоа: глобална стратегија и стратегија ориентирана на поединечни земји, како и две димензии на **бројот на сегменти**, како што се: многу сегменти и малку сегменти.

За да се утврди создавањето на конкурентската предност треба да се набљудуваат сите активности во синџирот на вредности. Секоја од четирите алтернативни стратегии во матрицата се заснова на конкурентската предност на која се цели (ниски трошоци или диференцирање) и рамката во која што тоа ќе се оствари³⁷⁴.

Глобалното водство во трошоците или диференцирањето ги претпоставува трошоците или диференцирањето како предност на глобалната конкуренција (координацијата на продажбата на повеќе линии на производи на купувачите на ниво на позначајните пазарни сегменти).

Глобалната сегментација е ориентирана на посебен пазарен сегмент во секоја земја во која што се извршува работната активност. Оваа стратегија е погодна за помали претпријатија.

³⁷³ Прилагодено спрема Porter M. (1986), Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, a Competition in Global Industries, edited by M. Porter, Harvard Business School Press, Boston. p. 46.

³⁷⁴ Porter M. (1986), Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, a Competition in Global Industries, edited by M. Porter, Harvard Business School Press, Boston. p. 46.

Заштитени пазари се оние пазари кои што, преку различни бариери, се заштитени од страна на владите на тие земји. Од друга страна, со тоа се врши еден вид одложување на процесот на глобализација.

Во тој поглед, владата на земјата верува дека стратегиите наменети за рано инвестирање на таквата заштита, покрај трансферот на технологијата, придонесуваат кон растот и развојот на националното производство.

Често, се појавуваат сериозни проблеми за да се најде соодветна стратегија за пазарите на **кои што доминираат националните особености**, и покрај тоа што целата дејност е глобална. Само со атрактивна маркетинг стратегија би можело да се излезе во пресрет на особените барања на таквиот пазар.

Практичните искуства говора дека во голем број гранки во кои што процесот на глобализација се унапредува, можат да се користат две или повеќе стратегии. Тоа, всушност, е и неопходност во ова глобално работење.

16.2.2. Избор на пазарни сегменти и стратегиски опции во ерата на глобализација

Во оваа ера на глобализација, речиси сите поголеми претпријатија, покрај на домашниот пазар, се ориентираат и кон меѓународниот пазар.

Таквите претпријатија кои што се ориентираат и на меѓународниот пазар, можат да учествуваат на: исти пазарни сегменти на глобална основа (**глобални пазарни сегменти**), исти пазарни сегменти на национална основа (**национални пазарни сегменти**) или да комбинираат глобален и национален сегмент (**комбинирани пазарни сегменти**)³⁷⁵.

Глобалните пазарни сегменти се стратегиска ориентација кога претпријатијата ќе одберат да го сегментираат пазарот по одредени критериуми на начин, што нема да ги земат предвид државните граници, туку целиот глобален простор.

Тие се концентрираат на идентификување на сличностите и разликите во потребите на купувачите на странските пазарни сегменти.

Националните пазарни сегменти се стратешка ориентација кога претпријатијата опслужуваат повеќе сегменти на повеќе пазари, но, на национална основа.

Претпријатијата настојуваат да ги задоволуваат потребните пазарни сегменти кои што се во рамките на националната граница.

Всушност, географската локација е основен критериум да се диференцира пазарот.

Комбинираните пазарни сегменти се стратешка ориентација кога претпријатијата ги комбинираат глобалните и националните сегменти.

³⁷⁵ Top B. and PG. Walkers (1989), Global Marketing Management, Allyn and Bacon, Boston. p.350.

Ориентацијата на глобалните пазарни сегменти обично бара создавање на „меѓумарки“ и глобален маркетинг микс, кој што ја акцентира расположливоста, снабденоста и прифатливоста.

Пазарните сегменти се одредуваат и се класифицираат според нивниот придонес кон општата глобална конкурентска позиција на претпријатијата.

За успешен настап на пазарите, потребно е да се посвети посебно внимание на барањата на **поделни групи на потрошувачи, во согласност со глобалната култура.**

Позиционирањето врз основа на **глобалната култура на потрошувачите** се дефинира како стратегија која што ја идентификува **марката како симбол на посебна култура** или сегменти.

Тоа се покажало како добра стратегија кај глобалните тинејџери во компјутерството кои, при купувањето, пред, се водени од некој **специјален интерес** отколку од рационален мотив на купување³⁷⁶.

Во тој поглед, потрошувачите особено се ориентирани кон глобална марка.

Глобална (или светска) мегамарка е онаа која што ги преферира истите маркетинг стратегиски пристапи на секој пазар на светот (т.е. на глобалниот пазар). Таа има исто име или лого насекаде во светот. Нејзината вредност е идентична во сите земји и има значајно пазарно учество во сите земји. Каналите на дистрибуција се слични, со што се овозможува таа глобална марка на ист начин да се позиционира во целиот свет.

Секако, глобалната марка се создава во одредена земја. **Универзалната функција на марката за потрошувачите се обезбедува со квалитет.**

Во литературата се истакнуваат неколку начини **на развивање на маркетинг стратегии кои што претпријатието може да ги користи за да ја идентификува својата марка**, меѓу кои се и следниве:

1) Развивање на маркетинг стратегија за развивање на локалната марка (**националната марка**) во **интернационална (глобална) марка**;

2) Првенствено, развивање на маркетинг стратегија врз основите на глобалната платформа, односно врз глобалните концепти во светот, а потоа локално прилагодување на целните пазари;

3) Развивање на маркетинг стратегија за преферирање на нова марка врз основа на согледувањата на глобалните потреби и барања;

4) Развивање на маркетинг стратегија за користење на марки, од странски претпријатија, кои имаат познати интернационални марки;

5) Развивање на маркетинг стратегија за проширување на линиите на производи преку користење на глобалната програма на пропагирање;

6) Користење на мултидомашна стратегија како посебна стратегија за различните целни пазари, со можност за локално прилагодување³⁷⁷;

³⁷⁶ Keegen J. W. and M. C. Green (2005), Global Marketing, fourth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.p.254.

³⁷⁷ Marieke de Mood (1998), Global Marketing and Advertising-Advertising Cultural Paradox, SAGE Publications, London. p.24.

7) Унапредување на сопствена маркетинг стратегија на глобалниот пазар, врз основа на стекнатите искуства, во соработка со истакнати претпрјатија кои поседуваат глобални марки.

Во тој поглед, при крајот на XX век, се појавија два вида на трендови на развој на марката, и тоа: 1) Развој од моно - *интегрална марка* по пат на проширување на линиите на производи и 2) Рационализација на марката или *концентрација на суштинската или клучната марка*, со цел да се избори за водство на марката на глобалниот пазар.

Водството на марката на глобалниот пазар, значи користење на организациски структури, процеси и култури, со цел да се алоцираат изворите на марката на глобално ниво, да се создаде глобална синергија и да се создаде стратегија на глобална марка која ја координира и ја одржува стратегијата на марката по поединечни земји.

За да се создаде **водство на марката на глобалниот пазар (т.е. водство на глобалната марка)** потребно е:

- да се преферира посебна понуда за вредности што ги нуди производот (марката) за потрошувачите на секој пазар на кој што се учествува, почнувајќи од пазарот на својата земја;
- при пласирањето на марката преку граница мора да се размислува за сите елементи на идентитетот;
- да се истражуваат алтернативите за проширување во однос на адаптирањето на идентитетот на новата марка глобално;
- да се создаде конзистентен процес за планирање кој што ги преминува границите на производот и пазарот;
- да се прецизираат специфичните одговорности за управувањето со марката;
- да се настојува да се отстрани конфузијата и да се елиминира комплексноста при јавувањето на сомнеж за хармонизираност³⁷⁸;
- секогаш да се врши унапредување на перформансите на производот (марката), во согласност на новите пројавени барања на потрошувачите.

Без разлика што реномираните глобални марки обезбедуваат значајно пазарното учество во земјите во развој, сепак, нивните перформанси не се идеално прифатени.

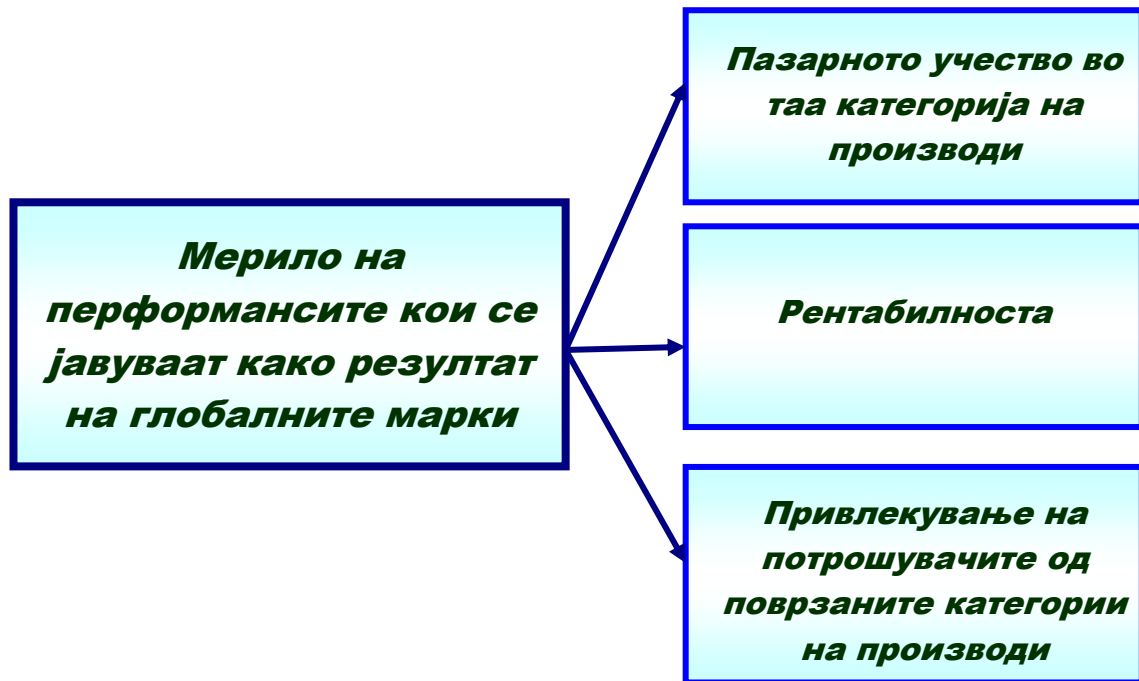
Како основна причина за тоа се зема недоволното разбирање на реалноста на перформансите на марките на тие пазари.

Тоа доведува до две ограничувања: дисфункционалност на вредностите (користите од перформансите), односно недоволно разбирање на она што го бараат потрошувачите и дисфункционалноста на имиџот или неспособноста да се комуницира за она што е важно за потрошувачите и тоа да им се преферира.

Како мерила на перформансите кои се јавуваат како резултат на глобалните марки, обично се користат: 1) пазарното учество во таа категорија

³⁷⁸ Keegen J. W. and M. C. Green (2005), Global Marketing, fourth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.p.338.

на производи; 2) рентабилноста и 3) привлекување на потрошувачите од поврзаните категории на производи³⁷⁹ (Слика 16.6).



Слика 16.6.: Мерила на перформансите на глобалните марки

Ориентацијата на глобалните пазарни сегменти преферира и глобална пазарна сегментација. Глобалната пазарна сегментација е процес на идентификување на специфичните сегменти – група на земји или група на потрошувачи во различни земји – потенцијалните потрошувачи со хомогени атрибути, кои што, веројатно, ќе покажуваат слични начини на однесување. Целта е да се расчлени пазарот за производот или услугите во различни групи на земји/потрошувачи кои што се разликуваат по своето реагирање на маркетинг миксот на програмата на претпријатијата. Најважно е да се пронајдат соодветни основи за сегментација. Успешната сегментација овозможува создавање на единствена маркетинг програма, односно понуди во повеќе земји, фокусирајќи се на исти сегменти на потрошувачи во различни земји.

Ориентацијата на националните пазарни сегменти е ориентација на задоволување на потребите на пазарните сегменти во рамките на одредените државни граници. При тоа, потребно е добро да се познаваат потребите и барањата на секоја земја (пазар), за да се создаде адекватна маркетинг понуда. Изборот на пазарите се врши врз основа на нивните индивидуални потенцијали. Пазарите се третираат независно како елементи на општото маркетинг портфолио, кое што се зголемува или намалува во зависност од поединечната рентабилност. Претпријатијата ги користат

³⁷⁹ Keller L. K. and Y.I.R. Moorthy (2003), Branding in Developing Market, Business Horizons, May-June. p.428.

искуствата во комбинирањето на инструментите на маркетинг миксот со поединечни пазари, при тоа имајќи ги предвид мерките и условиите на подрачјата на делување.

Одлуките кои што се однесуваат во маркетинг миксот се условени од стратегијата на сегментацијата, стратегијата на позиционирање во однос на конкуренцијата и одлуките за производот. Ако се набљудуваат двете димензии и тоа: одлуките за производот (глобален производ и национален производ) и стратегијата за сегментација (национални пазарни сегменти и глобални пазарни сегменти) во матрицата (Слика 16.7) можат да се добијат четири базични маркетинг стратегии.

ОРИЕНТИРАНОСТ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ОДЛУКИ ЗА ПРОИЗВОДОТ	НАЦИОНАЛНИ ПАЗАРНИ СЕГМЕНТИ	ГЛОБАЛНИ ПАЗАРНИ СЕГМЕНТИ
	Глобална стратегија за позиционирање на производот (3)	Чиста глобална маркетинг стратегија (1)
НАЦИОНАЛЕН ПРОИЗВОД	Чиста национална маркетинг стратегија (2)	Комбинирана маркетинг стратегија (4)

Слика 16.7.: Матрица на глобалната маркетинг стратегија³⁸⁰

Чистата глобална маркетинг стратегија е најповолна, всушност, со таа стратегија се оди со *глобален производ на глобалниот пазарен сегмент*, користејќи добар дел од униформната маркетинг програма.

Чистата национална маркетинг стратегија постои кога претпријатието нуди производ за особени потреби на целниот национален пазар и при тоа, маркетинг миксот е прилагоден за соочување со глобалната конкурентска пазарна ситуација.

Глобалната стратегија за позиционирање на производот постои кога глобалниот производ се создава во земјата според сопствените норми или стандарди и е наменет за одреден број национални странски пазари.

Комбинираната маркетинг стратегија може да се заснова било на посебниот производ или на еден од странските маркетинг миксови, кој што се зема како клучен за успехот на претпријатието.

Претпријатието на глобалните пазари спроведува **глобална маркетинг микс стратегија**. Претпријатијата на националните пазари мора

³⁸⁰ Top B. and PG. Walkers (1989), Global Marketing Management, Allyn and Bacon, Boston, стр.359.

да бидат флексибилни во формулирањето на маркетинг миксот на стратегијата – филијалите да можат да се прилагодат кон локалните услови.

При изборот на стратегии на растот во меѓународниот маркетинг, потребно е да се користи матрицата која што вклучува две димензии и тоа: *бројот на земјите* (кој што може да биде голем и мал) и *ширината на меѓународниот микс на производи* (кој што може да биде широк и тесен). Во таа смисла може да разликуваме четири алтернативни опции кои што стојат пред претпријатието во меѓународниот маркетинг (Слика 16.8).

Ако бројот на земји на кои што се ориентира претпријатието е мал, а меѓународниот микс на производи е широк, односно претпријатието има широка производна програма, тогаш најповолна е стратегијата на растот на концентрацијата на пазарот.

Ако бројот на земјите на кои што претпријатието се ориентира е мал, а производната програма е тесна, тогаш се оди на стратегијата на проширување на производите.

Ако бројот на земјите каде што претпријатието е застапено е голем, а производната програма е широка, тогаш е опортунистички да се оди на стратегијата на проширување на пазарот.

И на крајот, ако бројот на земјите е голем, а производната програма е тесна (т.е. мала), тогаш најповолна е стратегијата на раст на диверсификација.

Како и секоја матрица, така и оваа помага во начинот на структурирање на размислувањата на одговорните кои треба во дадените околности да предложат најповолна стратегија на растот во меѓународниот маркетинг, која одговара на целите на работењето и потенцијалот на претпријатијата.

ШИРИНА НА МЕЃУНАРОДНИОТ МИКС НА ПРИОЗВОДИ БРОЈ НА ЗЕМЈИ	ШИРОК	ТЕСЕН
	Концентрација на пазарот	Проширување на производот
МАЛ		
ГОЛЕМ	Проширување на пазарот	Диверсификација

Слика 16.8.: Стратегија на растот во меѓународниот маркетинг

Глобалните производи и услуги треба да се дизајнираат на начин што ќе овозможи максимизирање на сите перформанси на производите, преку кои што може да се искаже општата глобална суштина, со што ќе се создаде простор за локалното прилагодување околу тие суштини на производот.

Во истражувањето на меѓународниот пазар, потребно е истражувачите да обрнат внимание како на сличностите така и на разликите. Така, оние заговарачите кои ја преферираат *адаптацијата на производот*, укажуваат на значајните разлики меѓу земјите во поглед на културата, фазите на економскиот и пазарниот развој, правниот систем и стилот на живот на потрошувачите. Додека, пак, заговарачите на *стандардизацијата* обично го акцентираат трендот кон хомогенизација на светскиот пазар и заштедата во трошоците заради стандардизацијата на маркетинг програмата.

За ефикасно да се конкурира на глобалниот пазар, претпријатието мора да ја оствари ефикасноста во трошоците, стандардизирајќи ја својата маркетинг програма. Во тој поглед, голем бројот истражувачи мислат дека не се остварливи, ниту комплетната стандардизација, ниту комплетното прилагодување. Затоа, почесто се упатува на таканаречениот контингентен или пристапот кон прилагодување на конкурентската ситуација во стандардизацијата и адаптацијата, како на два екстрема во ист континуум.

Технологијата и начинот на нејзиното користење од страна на менаџментот имаат значајно влијание на потрошувачите во дефинирањето на програмата на маркетинг активностите.

Во истражувачко развојната активност треба да се разликуваат три категории на активности: **следење, портфолио на менаџментот и програмата за спроведување**³⁸¹.

Под **следење** се подразбира фаза на активности каде се врши следење, односно истражување на новата технологија на производите и процесите и согледувањето на нивните релевантности за конкурентската позиција на претпријатијата, во согласност со нивната маркетинг стратегија.

Портфолиото на менаџментот е фаза на активности каде што се одлучува за балансирање на различните развојни активности поврзани со маркетинг стратегијата.

Спроведувањето на програмата е фаза на активности каде што се извршуваат истражувачко развојната активност, се одредуваат атрибутите и спецификацијата на производите и се врши управување со времето и буџетот кои се потребни за технологијата и начинот на нејзиното користење.

За **меѓународните (интернационални) претпријатија**, клучни технологии се оние кои што можат да се заштитат преку авторство.

Мултинационалните претпријатија бараат технологии кои што овозможуваат флексибилност. За нив клучни технологии се оние кои што овозможуваат флексибилен дизајн на производот и процесот. Регионалните менаџери влијаат на изборот на технологијата со управата на претпријатијата.

За **глобалните претпријатија** клучни технологии се оние кои што битно придонесуваат кон ефикасноста во трошоците при работењето. Во портфолиото на планирање учествуваат стратешки работните единици на претпријатијата, затоа што тие го реализираат. Како што се движи претпријатието кон транснационалниот стил, мора да се оди на комбинацијата на трите инпути во еден процес. Претпријатието настојува, во фазата на спроведување на програмата, да комбинира повеќе различни пристапи, за да

³⁸¹ Ericson J. T. (1991), Competing with Technology in the World Arena, The Journal of Business Strategy, March-April. p.13.

ја оствари конкурентската предност. Некои елементи од програмата се стандардизирани, а други се прилагодени кон поединечни цели на пазарот.

Постојат повеќе стратешки опции помеѓу кои што претпријатието може да избира кога одлучува на кои и колку пазари ќе оди и на кои и колку сегменти во тие земји.

Претпријатијата постојатно се во преиспитување дали да останат на истите пазари и сегменти или да ја шират својата работна активност на нови пазари (земји) и пазарни сегменти. Ако во матрицата се набљудуваат две димензии на земја (концентрација и диверсификација) и пазарот (концентрација и диверсификација) се добиваат четири алтернативни стратешки опции: тесен фокус, фокус на земјата, диверсификација на земјата и глобалната диверсификација (Слика 16.9.):

<div> <div>ПАЗАР</div> <div>ЗЕМЈИ</div> </div>	КОНЦЕНТРАЦИЈА	ДИВЕРСИФИКАЦИЈА
	<div> <div>КОНЦЕНТРАЦИЈА</div> <div>Тесен фокус</div> </div>	<div> <div>Фокус на земјата</div> </div>
ДИВЕРСИФИКАЦИЈА	<div> <div>Диверсификација на земјите</div> </div>	<div> <div>Глобална диверсификација</div> </div>

Слика 16.9.: Стратегии на експанзија на пазарите³⁸²

Стратегијата на тесен фокус е концентрирање на претпријатијата на помалку сегменти во целните земји. Kigen, кој што ја дал оваа систематизација, вели дека таа стратегија обично е почетна точка на најголем број претпријатија. Таа ги усогласува изворите на претпријатијата со потребните инвестиции на пазарот.

Стратегијата на фокус на земјата, всушност, е концентрација на земјата, а диверсификација по сегменти во одбрани земји. Таа стратегија ја користеле бројни европски претпријатија кога барале нови пазари. Изнесена е проценката дека преку 80% од американските претпријатија учествуваат, т.е. настапуваат на пет или помалку странски пазари.

Диверсификацијата на земјите за концентрацијата на пазарните сегменти е класична глобална стратегија кога претпријатието бара светски пазар за својот производ. Опслужувајќи го глобалниот потрошувач, претпријатието остварува поголем кумулативен обем на продажба и пониски трошоци во однос на конкурентите и на тој начин стекнува конкурентска предност. Со таа стратегија се опслужуваат посебните потреби одредени со категоријата на потрошувачите.

³⁸² Keegan J. W. (2002), Global Marketing, Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.254.

Глобалната диверсификација ја претставува диверсификацијата, како по земјите, така и по пазарните сегменти. Тоа е добра стратегија ако целта е да се оствари значително пазарно учество на глобално ниво.

Спрема Yip, заедничките потреби на потрошувачите претставуваат рамка до која што потрошувачите во различни земји имаат исти барања за категоријата на производи или услуги во дефинираната гранка³⁸³.

Заедничките потреби овозможуваат да се партиципира на глобалните пазари, затоа што помалку производи можат да опслужат повеќе пазари. Тоа е причината што некои глобални стандардни производи многу се прифатени во голем број земји. Секако дека заедничките потреби на потрошувачите по поединични земји многу варираат по гранките во зависност од бројните фактори (степенот на производствениот развој, националната култура, физичката средина и др.).

16.2.3. Глобален и прилагоден еден на еден маркетинг

Во литературата се сретнува мислење дека, глобалните пазари на претпријатијата претежно се создавани смислено преку плански маркетинг напор³⁸⁴. Како пример, маркетинг истражувачот Киген, ги наведува безалкохолните освежувачки пијалаци.

Успешните глобални претпријатија настојуваат потребите на битните пазарни сегменти да ги задоволат глобално, преку пласирање на одбран производ на пазарите.

Успешните глобални стратегии се засноваат на извршување на глобалната функција или опслужување на глобалната потреба. Секоја гранка која што ќе успее во ова е сериозен кандидат за глобализација.

Глобализацијата на производите и гранките влијае на намалувањето на трошоците за истражувања и развој, инженерингот, дизајнот, производните трошоци од инвестициите во производство и маркетинг, посебно дистрибуцијата и промоцијата.

Самата глобализација врши притисок за да се создаваат глобални производи при што се предизвикува и зголемување на барањата за капиталните инвестиции, како неопходност за развивање на нови производи во производната програма.

Глобалната економија предизвикува посебно влијание кога пазарите на поединечни земји не се доволно големи за да им овозможат на претпријатијата соодветен развој и раст и соодветна реализација на своите производи или соодветно тргување.

Развојот и растот, а со тоа и големината на претпријатијата, овозможуваат да се обезбеди пазарно учество на поголем број на внатрешни

³⁸³ Yip S. G. (1995), Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. стр. 29.

³⁸⁴ Keegen J. W. (1995), Global Marketing Management, fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. стр.14.

и надворешни пазари, преку преферирање на поголем степен на стандардизација на производите и посебно внимание за подигнување на нивните вредности за потрошувачите.

Стимулациите за глобализација на претпријатијата не доаѓаат само од економијата на обем туку и од ширењето на активностите на претпријатијата кои што преферираат **повеќе линии на производи, а со тоа и повеќе ангажираности во нивниот синџир активности.**

Поконкретно погледнато, може да се рече дека подобро е да се оди само на неколку производи кои би се реализирале на глобалниот пазар, отколку на мноштво производи наменети за национален пазар, кој навистина за поголемите претпријатија со поголемо производство е мал.

Во поново време, т.е. од средината на деведесеттите години од минатиот век, се заговара глобален **„еден на еден“ маркетинг**³⁸⁵ (слика 16.7).:

ПРИОД НА ПРЕПРИЈАТИЕТО → ↓	МАСОВНО	ИНДИВИДУАЛНО
ГЛОБАЛНО	Глобален маркетинг	Глобален еден на еден маркетинг
ПРИЛАГОДЕНО	Традиционален маркетинг	Еден на еден маркетинг

Слика 16.7.: Глобален еден на еден маркетинг³⁸⁶

Овој вид маркетинг, т.н. **„еден на еден“ маркетинг**, всушност, се јавува кога е забележано дека **потрошувачите сè повеќе бараат прилагодено решение за задоволување на своите желби.**

Потрошувачката веќе не е можно да се класифицира во посебни групи на луѓе. Поединецот, т.е. индивидуата веќе не се гледа како монодимензионален потрошувач, затоа што **поединецот може да има повеќе стилови на живот во текот на одреден период, односно може да се рече и во текот на денот.**

Потребите на сите, односно на групи на луѓе, не се исти, бидејќи доаѓаат и желбите кои што е тешко да се утврдат со традиционалното истражување. Па, така, функционалните и технолошките атрибути на производите и услугите се балансираани со естетски и културни атрибути.

Кога претпријатието врши глобална понуда на своите производите **на масовен сегмент**, се практикува **глобален маркетинг.**

³⁸⁵ Doyle I., and R. Lowe (2001), International Marketing Strategy, third edition, Thompson, Australia, стр.236.

³⁸⁶ Doyle I., and R. Lowe (2001), International Marketing Strategy, third edition, Thompson, Australia, стр. 237.

Кога претпријатието ги нуди своите производи прилагодено и масовно, тоа практикува традиционален маркетинг.

Кога претпријатието настапува прилагодено и индивидуално тоа практикува еден на еден маркетинг.

Кога претпријатието ќе се ориентира глобално и индивидуално, тоа практикува глобален еден на еден маркетинг.

Значи, во зависност од барањата на потрошувачите за задоволување на своите желби, претпријатието врши и свое ориентирање на глобален или прилагоден начин.

16.2.4. Стратегиско размислување и стратегиска позиција на претпријатијата

Денес, потрошувачите добиваат сè поголеми можности да избираат помеѓу повеќе производи отколку порано. Во тој поглед, и претпријатијата мораат да реагира во согласност со нивните барања.

На странската конкуренција, домашните претпријатија обично реагираат на следните три начини: бараат **поддршка од државата и ограничување на увозот**, постануваат „**еден вид партнери**“ на странските претпријатија во својата земја, пристапува кон **продажба на сопственото претпријатие на странски партнер** или, пак, **вршат услуги за некое странско претпријатие**.

Исто така, не е мал бројот на претпријатија кои што сакаат да се глобализираат. Но, тоа во голема мера зависи и од гранката во која што ја извршуваат својата работна активност.

Денес, иако потешко се глобализираат претпријатијата кои што во минатото биле исклучиво ориентирани на подмирување на постоечките потреби на домашниот пазар, сепак, и тие се streмаат кон глобализацијата.

Во стратегиското размислување на претпријатијата во поглед на различните пазарни производства особено влјание имаат два фактори и тоа³⁸⁷:

- **интензитетот, т.е. силата на притисокот на глобализацијата на одредена гранка и**
- **можноста во која што може да се изврши пренос на активата на претпријатието во странство (Слика 16.8):**

³⁸⁷ Danar N. and T. Frost (1999), Competing with Gints: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, March-April. стр. 121.

ПРЕНОСЛИВОСТ НА АКТИВАТА ПРИТИСОК ЗА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО ГРАНКАТА	ПРИЛАГОДЕНА КОН ДОМАШНИОТ ПАЗАР	ПРЕНОСЛИВА ВО СТРАНСТВО
	СИЛЕН	СЛАБ
	Адаптер	Конкурент
	Бранител	Експанзионист

Слика 16.8.: Позиции за претпријатијата во создавањето на пазарните приозводства³⁸⁸

Доколку **притисокот на глобализацијата е силен**, тогаш претпријатијата мораат да се адаптираат кон состојбите. Така, ако нивната актива е прилагодена само на домашниот пазар, тогаш тие мораат **да се адаптираат да ги извршуваат сите активности** во синџирот од вредности врз локална ориентираност. Затоа, тие претпријатија се нарекуваат **адаптери**.

Претпријатието адаптер, заради глобализација во гранката, не е во состојба да го задржи постоечкиот модел на работење. Тоа мора да ја бара атрактивноста на пониски нивоа на кривата од вредностите или да оди на соработка со странските претпријатија.

Доколку **притисокот во глобализацијата е силен, а активата пренослива**, тогаш претпријатието може **да се соочи со конкуренцијата на странските претпријатија** на глобално ниво. Тие претпријатија се нарекуваат **конкуренти**.

Претпријатијата со **пренослива актива, т.е. конкуренти**, навистина можат да станат глобални претпријатија во догледна иднина, посебно во гранките каде што се користат добри и ефтини извори и професионална работна сила.

Доколку **притисокот на глобализацијата е со слаб интензитет, а активата на претпријатијата не е меѓународно пренослива**, претпријатието би требало да ја **брани** својата стратешка позиција на **националниот пазар** од странските претпријатија. Тоа се претпријатија кои што можат да се наречат **бранители**.

Успехот на стратегијата на бранител е можна доколку се концентрира на она што го преферираат домашните потрошувачи и даваат предност во купувањето на домашните во однос на странските приозводи.

³⁸⁸ Danar N. and T. Frost (1999), Competing with Gints: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, March-April, стр. 122.

Доколку тоа не е случај, можно е да се конкурира со пониски цени. Кога бранителот ги контролира каналите на дистрибуција, може да го успори продорот на странската конкуренција.

*Доколку притисокот на глобализацијата е слаб, но активата на претпријатието може да се пренесува, тогаш претпријатието може да биде во состојба да го прошири својот успех остварен во земјата и на некои странски пазари. Тие претпријатија се нарекуваат **експанзионисти**.*

Претпријатието експанзионист успева на странските пазари каде тамошните потрошувачи имаат многу слични перформансите со домашните потрошувачи.

Значи, за која од овие позиции ќе се одлучи претпријатието, ќе зависи од нивното стратеско размислување и неговите можности.

16.3. СТРАТЕГИСКА МАРКЕТИНГ ПРОГРАМА ЗА ГЛОБАЛНО ДЕЈСТВУВАЊЕ

16.3.1. Стратеска маркетинг програма на стандардизација и прилагодување на меѓународниот пазар

Секое претпријатието кое се ориентира на меѓународниот пазар, мора да има формулирано меѓународна маркетинг стратегија, која што ќе му овозможи рационален пристап на поединечни сегменти на меѓународниот пазар. Тоа им наложува на претпријатијата да формулираат стратески маркетинг програми кои што овозможуваат успех на целните пазарни сегменти.

При создавањето на маркетинг програмата се наметнува дилемата во која мера претпријатието може да биде специјализирано, а во која, пак, прилагодено кон особеностите на поединечни пазарни сегменти, доколку се претпоставува дека тие навистина постојат.

Искуството зборува дека можноста за стандардизација на поединечни инструменти на маркетинг програмата е различна. Најлесно е да се стандардизира производот, односно услугата, а најтешко е да се определува и прилагодува цената, со оглед на присутноста на разликата во степенот на производствената развиеност на поединечни земји и платежно способната побарувачка на поединечни пазари.

Нема сомнение дека во голем број случаи се наметнува извесно ***прилагодување кон системот за дистрибуција како и начините на промоција*** на производите, односно услугите (Слика 16.9.).



Слика 16.9. Континуум на стандардизација³⁸⁹

Дефинираната стратегијата за настап на меѓународниот пазар би требало да се заснова на постулатите на општата меѓународна стратегија на претпријатијата, затоа што е тешко да се дефинира меѓународна маркетинг стратегија, независно од општата меѓународна стратегија на претпријатијата³⁹⁰. Всушност, за извршување на глобалните стратегии на маркетингот, понекогаш е потребно да се врши прилагодување кон истите.

Во тој поглед, стандардизираната маркетинг програма води кон конкурентска предност која што ја поддржува општата глобална стратегија. Затоа, маркетинг истражувачот Porter укажува на две **битни варијабли од глобален аспект** и тоа на: **конфигурација на претпријатијата и координацијата помеѓу активностите на претпријатието**.

Конфигурацијата, според Porter, означува положба или локација (место) каде пазарно ориентираното претпријатие одлучува да ја извршува секоја своја активност во синџирот на вредности од глобален аспект.

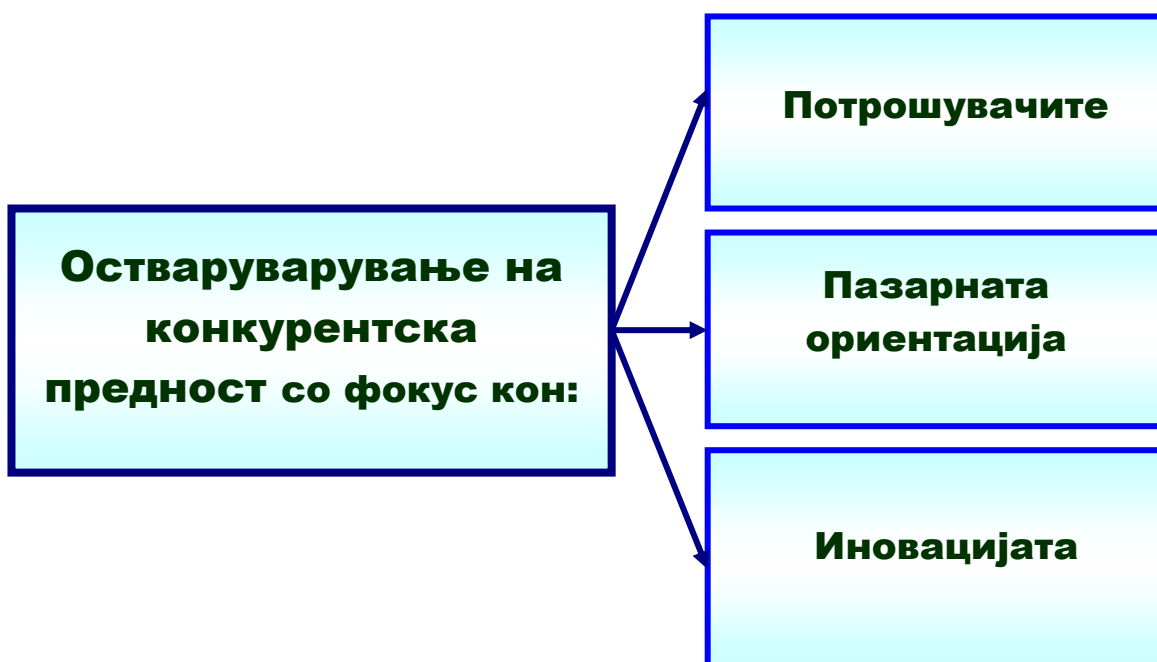
Координацијата е поврзана со **активностите** на претпријатието на глобално поле, односно како тие активности во различни земји се однесуваат една спрема друга. Дали треба и во кој степен да бидат поврзани, а во кој да се прилагодени кон локалните услови (поединечни пазарни сегменти).

Најдобрите претпријатија, независно од која земја се или од кои региони потекнуваат, **осъстваруваат конкурентска предност со фокусирањето на: потрошувачите, пазарната ориентација и иновацијата**³⁹¹ (Слика 16.10).

³⁸⁹ Nauchod A. (2004) Marketing Strategies, FI/Prentice-Hall, London, стр. 2.

³⁹⁰ Porter M. (1986), The Strategic Role of International Marketing, The Journal of Consumer Marketing, Spring, стр 58.

³⁹¹ Emoks G. (2003), Globalization Revisted, Harvard Business School Bulletin, September, стр. 29. Во 2003 година одржано е советување на Harvard Business School по повод дваесет години од публикувањето на статијата Levita во Harvard Business Review под наслов „Глобализација на пазарот“. Основната теза на неговата работа била светот што повеќе да се хомогенизира и дека ќе доминираат глобалните претпријатија. Во расправата на собирот внимание е посветено како на идеите кои што сè уште се важечки така и на оние кои што се надминати. Изнесено е мислењето дека „пазарот не е она што претпријатијата го нудат, туку она што тие ќе создадат од тоа“. Некои учесници во расправата укажувале дека на претпријатијата им одговараат



Слика 16.10.: Остварување на конкурентска предност

Поголемите претпријатијата и со поголем број на линии од производи, се ориентираат на поголемиот број сегменти (категории на пазари и категории на потрошувачи) како на домашниот, така и на глобалниот пазар.

Исто така, во таква положба се и претпријатијата со тесни (еднородни) производни линии, но со обемни производни програми, кои што се продаваат на хомогената група на потрошувачи, речиси во целиот свет.

Кај нив, клучниот фактор за успехот е да се пронајде и да се развива конкурентската предност. Имено, треба да се препознае она што претпријатието најдобро го работи и врз таа основа да се котира на конкурентскиот пазар.

Во современото производство сè поголем е бројот на претпријатија кои што значителен дел од својот приход го остваруваат надвор од своите национални граници. Во тој поглед, сè поголем е и бројот на производи кои потрошувачите во поединечни земји ги купуваат, а кои што не се произведени во нивната земја. Успехот на претпријатието зависи од разбирањето на хомогеноста и различноста во барањата на потрошувачите во современиот свет. Од една страна, доаѓа до конвергенција на барањата и потребите, а од друга страна, се забележуваат разликите во барањата и потребите како последица, пред сè, на културните разлики.

Суштината на маркетингот е да се најде адекватен производ или услуга за одреден пазар во својата земја или на меѓународниот пазар. Во крајна линија, поголемиот дел од маркетинг активностите се поврзани за производот и пазарот, затоа што тука се решава судбината на работниот потфат. Меѓутоа, да се дојде до тоа ниво на специфицирање на активностите

стратегии кои што не се ни глобална стандардизација ниту тотална локализација, туку полулокализација, што им овозможува повеќе на стратешките пристапи на пазарот.

треба да се имаат предвид барањата во меѓународниот маркетинг, како широк пристап, кој претпоставува бројни информации и проценки и вклучува значителен број луѓе, како во претпријатието така и надвор од него во процесот на одлучувањето и во преземањето различни активности и дејствувања³⁹².

При формулирањето и извршувањето на стратегиска маркетинг програма, се јавува дилема за примена на **стандардизиран** или **диференциран пристап**.

Стандардизираниот пристап е оној пристап каде секогаш се преферираат стандардизирани производи. Тој е посакуван заради тоа што овозможува зголемување на продажбата и заради конзистентниот имиџ на производот на поголем број национални пазари. Исто така, овој приод, овозможува намалување на трошоците бидејќи производните погони можат да се селат на локации со пониски трошоци со задржување на квалитетот и остварувањето на економијата поврзани со формулирањето и примената на еден стандардизиран маркетинг план.

Оние кои што го фаворизираат **диференцирањето** како пристап тврдат дека е мал бројот на пазари кои навистина се слични. Неопходно е да се прилагоди маркетинг миксот за да се обезбеди задоволување на потребите на потрошувачите на секој пазар³⁹³.

Во тој поглед се јавуваат разлики по пазарите. Пазарите со висока технологија се многу стандардизирани, посебно во категориите како што е потрошувачката на електрониката. Производите кои што се под влијание на културата, ја диктираат рамката на стандардизација. Стратегијата на стандардизација е начин, а не цел. Тоа бара претпријатието да го разгледа односот помеѓу големината на економијата и културата.

Во некои активности, како што е забавата, ефектот од големината на културата е многу голем, додека кај одредени медицински и инженериски услуги двата ефекта се мали (Слика 16.11):

<div>ВЛИЈАНИЕ НА КУЛТУРАТА</div> <div>ВЛИЈАНИЕ НА ЕКОНОМИЈАТА ВРЗ ГОЛЕМИНАТА</div>	ГОЛЕМО	МАЛО
	<div>Забава</div> <div>Информации</div>	<div>Потрошувачка</div> <div>електроника</div>
ГОЛЕМО		
МАЛО	<div>Храна</div> <div>Некои услуги</div>	<div>Висока технологија</div> <div>Некои услуги</div>

Слика 16.11. Влијание на културата и економијата на големината на стандардизација³⁹⁴

³⁹² Yip S. G. (1995), Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. стр.124.

³⁹³ Bradley F. (2005), International Marketing Strategy, FT/Prentice-Hall, Harlow, England, стр. 6.

³⁹⁴ Emoks G. (2003), Globalization Revisted, Harvard Business School Bulletin, September, стр. 7.

Како базичен инструмент на маркетинг миксот, како на националниот така и на меѓународниот пазар, се јавува производот, т.е. услугата, односно, заедно производот и услугата.

Производна програма со која ќе се настапува на меѓународниот пазар, претставува фундамент на меѓународната маркетинг стратегија. Останатите инструменти, сепак, се „надоградба“ која што помага за продор на производителите/услугите на меѓународниот пазар. При донесувањето на одлуките за меѓународниот микс производ – неговата ширина, длабочина и конзистентност – потребно е да се анализираат низа релевантни фактори.

Кај *етноцентричната ориентација*, развојот на производот е примарно детерминиран кон потребите на купувачите на домашниот пазар, а маркетинг одлуките се донесуваат во управата на претпријатието.

Кај *полицентричната ориентација* локалниот развој на производот е заснован на локалните потреби, а кај маркетинг миксот одлуките се донесуваат во секоја земја посебно.

Кај *регионалноцентричната ориентација* постои стандардизација во рамките на регионот, но не и помеѓу нив. Маркетинг микс одлуките се донесуваат регионално.

Кај *геоцентричната ориентација* се оди на глобален производ со локални варијации. Маркетинг микс одлуките се донесуваат заеднички со взаемни консултации со филијалите и поединечни земји.

Во стратешкото размислување и одлучувањето, секогаш се поаѓа од целите кои што се очекуваат да се остварат на целните сегменти на меѓународниот пазар.

Стратегијата за влез на поединечни пазари и експанзијата на нив влијае на одбраната производна програма.

Сегментацијата на пазарот и можноста за успешно позиционирање на поединечни производи на сегментите, битно влијае не само на бројот на производи во производната програма и неговата структура, туку и на редоследот на понудата на производителите на меѓународниот пазар.

Исто така, многу важно е прилагодувањето на понудата – да се најде соодветна цена, дистрибуција и промоција, која што одговара на позиционирањето на производот на поединечни пазарни сегменти на меѓународниот пазар.

Информациите за меѓународната средина, особено за: потрошувачите, конкурентите, системот на потрошувачка и пазарната инфраструктура, се битен инпут за стратешката одлука за меѓународниот микс на производи. Не би требало посебно да се образложува потребата од оценувањето на потенцијалот на претпријатијата, за да се обезбеди вистинската поддршка од меѓународниот микс на производи.

Како основа за постигнување на конкурентска предност на претпријатијата во современото светско производство е миксот на производи или производната програма со која што претпријатието настапува на домашниот пазар.

За да се изработи добра меѓународната маркетинг стратегија потребен е координиран напор на сите работни функции во претпријатието, а не само на секторот „задолжен“ за меѓународната работна активност.

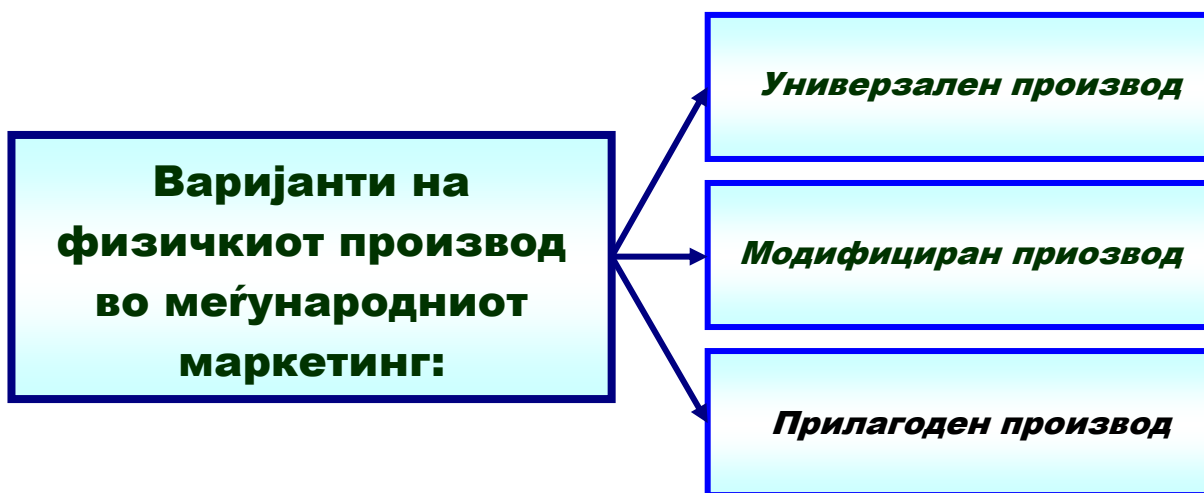
Само добро разработената глобална (меѓународна) маркетинг стратегија може да придонесе за глобален конкурентен успех.

16.3.2. Стратегиски пристапи на глобалниот пазар

При самото формулирање на маркетинг стратегијата за пристап на глобалниот пазар, кога се работи за поединечен производ, тогаш, претпријатието е потребно да ги процени следниве опции:

- на меѓународниот пазар да нуди ист производ, кој што го пласира на домашниот пазар;
- да нуди ист базичен производ, но да се прилагодува спрема потребите за секој пазар и
- да нуди иновација и да креира производи за секој пазар посебно.

Всушност, постојат три варијанти на физичкиот производ во меѓународниот маркетинг и тоа: *универзален производ*, *модифициран производ* и *производ прилагоден спрема земјата*.



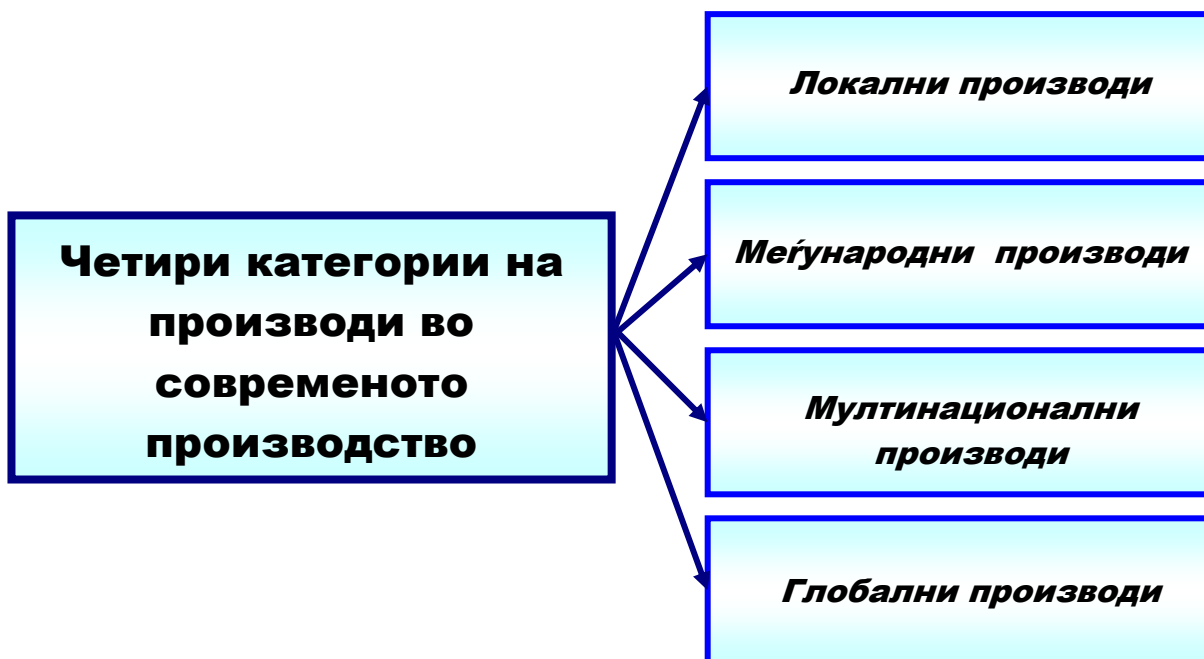
Слика 16.12.: Три варијанти на физичкиот производ во меѓународниот маркетинг

Универзален производ, односно физички производ, е оној кој што е идентичен и се продава во секоја земја на идентичен начин со исклучок што се ставаат налепници на друг јазик.

Модифициран производ е оној базичен физички производ кој што се модифицира на различни начини, како на пример, по облик, по изглед, по волтажа, по намена, и сл.

Производот кој е прилагоден спрема земјата претпоставува битни промени во карактеристиките на физичкиот производ.

Од тој аспект, Keegen смета дека во современото производство постојат четири категории на производи³⁹⁵ и тоа: **локални, меѓународни, мултинационални и глобални производи** (Слика 16.13).



Слика 16.13.: Четири категории на производи во современото производство

Локални производи се оние производи кои се во контекстот на посебното претпријатие, за кои се мисли дека имаат потенцијал само на поединечниот национален (локален) пазар.

Меѓународни производи се оние производи на претпријатието кои што имаат потенцијал за експанзија на поголем број национални пазари на други земји.

Мултинационални производи се оние производи кои што се адаптирани спрема согледувањата на единствените карактеристики на националните пазари на одделните земји.

Глобални производи се оние производи кои што се создадени да ги задоволат потребите на глобалниот пазарен сегмент.

Самата глобализација на пазарите бара и глобален маркетинг, а тоа се заснова на заеднички барања и потреби на потрошувачите. Глобалното позиционирање ја засилува како ефикасноста на маркетинг програмата, така и конкурентската позиција на претпријатијата. Повеќе не се поставува прашањето дали треба да се настапува глобално или не, туку дали маркетинг програмата одговара на позицијата на претпријатијата на глобалниот пазар.

³⁹⁵ Keegen J.W. (1995), Global Marketing Management, fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., стр.368.

Претпријатијата кои што поуспешно го применуваат глобалниот маркетинг концепт, полесно ќе стекнат релативно трајна конкурентска предност во светското производство.

Во глобализацијата на поединечни инструменти на маркетинг миксот, постојат одредени ограничувања кои што треба да се почитуваат. Затоа, треба да се обрне посебно внимание на фактот дека, *ограничувањата на униформноста* произлегуваат од влијанието на економските, културните, конкурентските и правните фактори. Униформноста на производот е ограничена заради различните нивоа на доход на потрошувачите во поединечни земји, трошоците и цените на конкуренцијата. При тоа, не треба да се предвиди ниту системот на политиката ниту државната контрола на цените.

Униформноста на дистрибуцијата е ограничена со различна структура, пред сè малопродажбата и навиките во купувањето во поединечни земји. Постојат разлики во односите помеѓу произведувачите и каналите на продажба, како и правните ограничувања во системот на дистрибуција. Додека, пак, ограничувањата во униформноста на промоцијата се условени од различните системи на јавното информирање, разликите во ставовите на потрошувачите и јазикот на комуницирање, но и од вложувањата на конкурентите во правните ограничувања.

Денес, голем број претпријатија настојуваат да создадат производ кој што може да ги задоволи потребите на глобалниот пазарен сегмент. Доколку тоа им успее, настојуваат да создадат светска марка. Тие имаат исти стратешки принципи, исто позиционирање и иста маркетинг програма. Успехот на глобалните производи со глобалната марка е реалност доколку постојат претпоставките на кои што се заснова овој пристап – дека потребите на потрошувачите се униформни. Факт е дека постои тенденција на меѓународната стандардизација на квалитетот на производите. Доколку не преовладуваат такви тенденции, тешко е да се оди на буквалниот концепт на глобалниот производ и глобалната марка. Глобален масовен маркетинг е возможен само во ситуација кога потребите на глобалниот пазар се хомогени.

Не е можно да се има иста политика на цени за разни пазари (домашни и странски). Уште помалку е можно на сите странски пазари да се настапува со идентична цена како на домашниот. Кога претпријатието само повремено и во скроман обем извезува, тоа своите цени може да ги модифицира од случај до случај. Меѓутоа, кога претпријатието редовно извезува и тој извоз претставува значаен процент од неговиот пласман, неопходно е да формулира политика на цени за производите кои што се извезуваат.

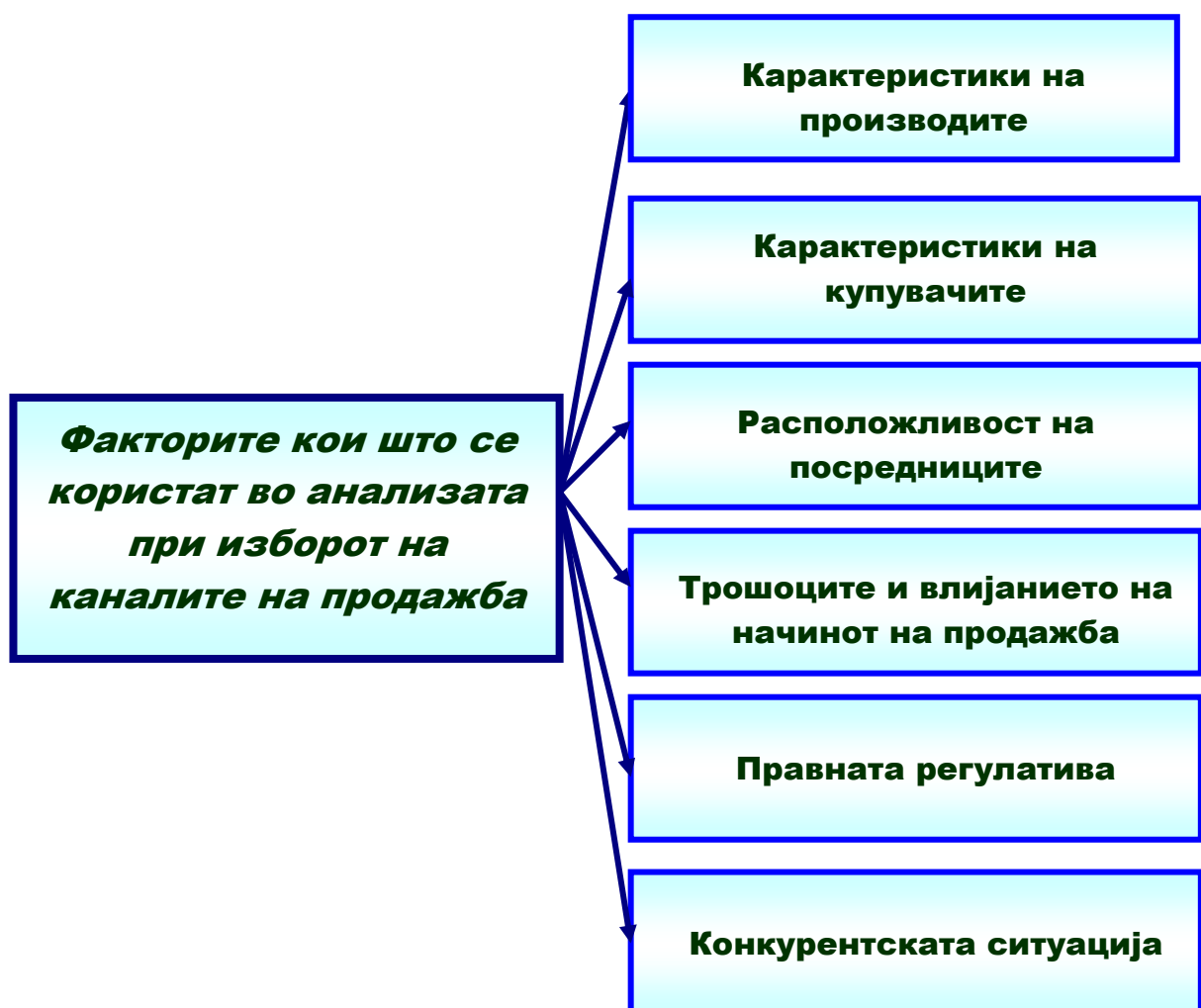
Сè поголем број извозно ориентирани претпријатија при формирањето на извозните цени не поаѓаат повеќе од своите трошоци кон цената која што би требало да биде онаа вистинската во извозот, туку од цената која што купувачите на поединечни странски пазари би биле подготвени да ја платат за производот. Значи, тие одат од вредностите на производите па наназад, кон трошоците на работењето.

Одлуките за каналите на дистрибуција е тешко да се донесуваат глобално, заради разликите во структурата на каналите по поединечни земји. Транспортот и физичката дистрибуција се од посебно значење заради географското растојание во опслужувањето на потрошувачите во светот.

Изразен е трендот на раст на успешните синџири (ланци) на малопродажбата во светот, со цел да се оствари глобален раст.

Доколку, претпријатието сака и настојува да се ориентира на меѓународниот пазар, тогаш тоа мора да се соочи со следниве одлуки: како да пристапи на странскиот пазар, преку кои канали на продажба да ги реализира своите производи и како да управува со маркетинг логистиката.

Факторите кои што се користат во анализата при изборот на каналите на продажба се: Карактеристики на производите, Карактеристики на купувачите, Расположливост на посредниците, Трошоците и влијанието на начинот на продажба на производите, Правната регулатива и конкурентската ситуација.



Слика 16.14.: Факторите кои што се користат во анализата при изборот на каналите на продажба

Може да се рече дека не постои најдобар начин на настап на меѓународниот пазар, затоа е потребно претпријатието да настојува навреме да пронајде најповолни посредници, како во рамките на националното производство, така и на странскиот пазар.

Одлуката не се донесува еднаш за секогаш. Таа не зависи само од големината на претпријатието, неговиот потенцијал и потребите, туку и од условите на меѓународниот пазар. Начелно, поголемите пазари овозмуваат повеќе директен, а помалку индиректен пристап³⁹⁶.

За создавање на програмите на комуницирање со потрошувачите во глобалното производство потребно е да се користи процесот кој што ги има следниве фази: да се изберат целните пазари, да се утврди степенот на светската стандардизација, да се обезбеди промотивен микс по националните и глобалните пазари, да се создадат најефикасни пораки, да се изберат ефективни медиуми и да се утврди неопходната контрола за да се следи остварувањето на меѓународните маркетинг цели³⁹⁷.

Само со правилно избрана маркетинг стратегија, претпријатието може да опстане на глобалниот пазар и успешно да се вклучи во освојувањето на конкурентска позиција на тој пазар.

³⁹⁶ Keegen J. W. and M. C. Green (2005), *Global Marketing*, fourth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., стр. 429.

³⁹⁷ Daniels D. J. et. al. (2004), *Intgernational Business*, seventh edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., стр. 163.

Ч Е Т В Р Т Д Е Л

ИЗВРШУВАЊЕ И РЕВИЗИЈА НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА

ГЛАВА XVII

17. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИТЕ

17.1. АДАПТИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА ВО СОГЛАСНОСТ СО ПОЗИТИВНИТЕ ПРОМЕНИ

17.1.1. Адаптирање кон промените кои со себе носат позитивните современи тенденции

Адаптирањето кон промените кои со себе носат позитивните современи тенденции има посебно значење во правилното формулирање и реализирање на маркетинг стратегијата на претпријатието.

Во тој поглед, особено внимание треба да се обрне на промената *на организациската структура на претпријатијата* како битен елемент, од што зависи успешноста на примената на стратегијата на претпријатијата воопшто, како и маркетинг стратегијата посебно.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува ***органizaциски дизајн или дизајн на организациската или организациско дизајнирање.***

Всушност, ***органizaцискиот дизајн*** е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура прилагодена на конкретниот работен состав. Тој претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Органizaцискиот дизајн ги дефинира следниве битни компоненти на структурата на организациската:

- специјализација на работата;
- хиерархијата на авторитетите;
- начините и врските на комуницирање помеѓу различните нивоа на менаџментот и авторитетите (растојание помеѓу контролата) и
- департаментализација.

Кога **новата стратегија** не **доведува до позитивни промени** што ги бара новата структура, тоа значи дека **таа структура не ја следи стратегијата**.

Исто така, **не се следи стратегијата** кога менаџментот на претпријатијата не е свесен за карактерот на промените.

Новата стратегија бара и нова модифицирана структура и успешно управување со претпријатието. Имено, растот без структурното прилагодување не предизвикува економска ефикасност.

Промената (како и организациската промена) е компонента на современото претпријатие, бидејќи се мисли дека процесот на промените го подобрува работниот систем во кој што таа се случува.

Кога се работи за **промена во организацијата на маркетинг активностите**, би требало да се има предвид како структуралната природа на промените во стратегијата, технологијата, постапките и методите, така и промените кои што маркетингот го прават интересен, предизвикувачки и атрактивен како работна функција.

Промените во стратегијата и структурата на маркетингот можат да бидат инцирани во маркетинг секторот и на ниво на претпријатија.

Иницирањето на промените може да се јави на било кое ниво во маркетинг структурата. За успех на промените потребно е прецизно да се дефинира идната посакувана состојба, да се дијагностицира сегашната состојба во контекст со иднината и да се дефинира критичниот пат на преминување од сегашната во идната состојба. Маркетингот би требало да има поддршка од управата на претпријатијата кога пристапува кон промените на стратегијата и структурата, а процесот на промените не би требало да ја загрози стабилноста на извршувањето на постоечките работи во маркетингот.

При организациското дизајнирање на претпријатието може да се случи тоа дизајнирање да не придонесе за успешно организирањето на претпријатието (т.е. за правилната поставеност на неговата организациската структура и организациската политика) и истото, т.е. дизајнирањето да не одговара на претпријатието.

Во тој поглед, како фактори кои придонесуваат за лошото дизајнирање на организацијата можат да се јават: неспособноста на лицата кои што вклучени во маркетингот правилно да ги антиципираат маркетинг промените пред да се случат, односно тие наместо проактивно, постапуваат реактивно, се јавува недостиг на потребните информации на местото каде што се донесуваат одлуките, бавно се реагира на промените во средината, се врши слабо предвидување на трендовите во маркетинг средината и конфликтите

при извршувањето на активностите на поединците и, најчесто, во маркетинг организацијата³⁹⁸.

Доброто организациско дизајнирање на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика) кореспондира со стратешкиот план за маркетингот кој ги координира активностите кои се битни за примената на планот, врши спецификација на активностите, ја подобрува ефикасноста и, исто така, организацијата е структурирана во согласност со одговорноста за резултатите и одговара на влијанието на менаџерите на резултатите и истата е прилагодлива на промените на пазарот³⁹⁹.

Преку проценката на состојбата на средината, претпријатието може да определи дали *организацијата на маркетинг секторот* треба да биде поблиску до **затворената (стабилната) механичка структура** или **отворената (адаптивната) организациска структура**.

При **механичката (затворена, стабилна) структура** одлуките се програмирани, потребно е специјалистичко знаење, бидејќи тука се применуваат пропишани постапки и методи во извршувањето на поединечните работи, и односите во организацијата се формализирани.

Додека, пак, при **отворената (адаптивната) организациска структура**, одлуките се неструктурирани, не е можно да се имаат стандардизирани постапки и методи, потребно е знаење, а и главниот акцент се става на способноста на луѓето навремено да реагираат на промените во средината.

За извршување на поединечните активности во маркетингот особено е битно да се одреди **рамката на управување**, односно **распонот на контролата** која се изразува со бројот на луѓето со кои што може успешно да се раководи од страна на едно лице.

Големо значење за секоја работна функција, па и за маркетингот, игра **специјализацијата**, односно **потесната стручност** на кадарот (т.е. вработените), бидејќи за извршувањето на голем број маркетинг активности потребни се специфични знаења и одредено искуство. Тоа ја потенцира и потребата за нивна интеграција, а истовремено и координација (синхронизација на активностите).

Во тој поглед, **факторите** (инструментите, активностите, начините, постапките) кои што се користат за таа цел, често се делат на две групи: **конвенционални** и **неконвенционални**.

Конвенционални фактори се рефлектираат преку: политиката, планот, правилата, стандардите, состаноците, реферирањето, одговорностите и сл.

Неконвенционалните фактори ги сочинуваат: поединците чија што задача е интеграцијата на поединечните активности или процеси, на пример, како што се менаџерите по производни сектори или пазари (пазарни сегменти), привремените тимови за водење на проектите при воведувањето на новите производи во производната програма или при концепирањето на стратегија на развој и сл.

³⁹⁸ Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр. 178.

³⁹⁹ Gravens W.D. and N.,F. Percy (2006), Strategic Marketing, eight, edition, McGraw-Hill, Boston., стр. 418.

Пазарно ориентираните претпријатија мораат да бидат насочени кон остварување на својата улога во задоволување на потребите на потрошувачите. Всушност, самиот маркетинг коцепт бара прилагодување на претпријатијата, не само кон потребите и барањата на граѓаните како потрошувачи, туку и кон стопанството и државата. Истовремено, претпријатијата, треба да ги следат севкупните промени на екстерното и интерното окружување и да вршат прилагодување на својата организациска структура, особено кон сè она за што претпријатијата имаат поставено цел. При тоа, нивните успешни резултати, меѓу останатото, секогаш се одраз на неговата добра организациска структура.

Создавањето на соодветна организација на маркетинг секторот во секое претпријатие бара анализа на бројот кој што одговара на релевантните фактори.

Еден од битните фактори е, секако, дејноста со која што претпријатието се занимава и начинот на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. Видот на производи и начинот на поврзување со потрошувачите (маркетингот), влијае врз начинот на поставување на организацијата. Исто така, и големината на пазарот, без разлика дали е на: локално, национално или меѓународно ниво, влијае на начинот на работењето, а со тоа и на организацијата на маркетинг секторот. А улогата на маркетинг секторот е да укаже и на влијанието на бројот на потрошувачи, фреквенцијата на купување, производната програма и системот на продажба на производите.

Речиси кај сите претпријатија *промените во поединечни сектори се почести* отколку промените во *претпријатието како целина*.

Претпријатието во пазарното стопанство е во постојан процес на прилагодување да ги задоволи потребите на граѓаните како потрошувачи, на стопанството и општеството. Мора постојано да се преиспитува (односно да се согледува анализира и оценува) природата на маркетинг активностите на претпријатијата за да се утврди дали постои соодветна организациска структура на маркетинг секторот.

Во комплексната и во променливата средина доаѓа до правилото за поголема диференцијација помеѓу секторите во претпријатието. Секој од важните сектори мора да има свои цели, задачи и временски хоризонт на набљудување.

Улогата на маркетингот е значајна како на ниво на претпријатијата како целина, така и на ниво на поединечни стратешки работни единици, доколку ги има во претпријатието.

Организациската единица за маркетингот на ниво на претпријатија ги извршува сите маркетинг активности (пред сè, советодавните, но и некои оперативни), не само за претпријатието, туку и за одредени организациски единици со различни сегменти на самостојност во организациската структура на претпријатијата.

Таа мора да ја следи и контролира вкупната маркетинг активност, независно каде се извршува. Од посебно значење е советодавната и координирачка улога, со оглед на значењето на маркетингот.

17.1.2. Промената на организациската структура во согласност со новите барања на маркетинг стратегијата на претпријатието

Улогата на маркетингот, односно маркетинг секторот, е многу голема во пазарната ориентација на претпријатието. Нејзиното место во организациската структура зависи од големината на самото претпријатие.

Кај **поголемите диверсифицирани претпријатија** кај кои што постои дивизиона структура, се забележува поместување на функцијата од ниво на централна **управа на ниво на стратески работни единици**. На тој начин се зголемува одговорноста на менаџерите на стратески работни единици.

Новата стратегија бара **нов профил на компетентност на претпријатијата**, што значи дека се бара нова стручност за новите активности кои што ефикасно тешко може да ги изврши постоечката организациска структура. Потребна е способност за воочување на профилот на стручноста, што е претпоставка и потреба за ефикасно реализирање на стратегијата. Доколку тоа навремено се забележи ќе се јави неурамнотеженост помеѓу развојот и организациската структура, при што се бара промена. Промената на организациската структура значи редизајнирање на постоечките организациски единици.

Во производствените претпријатија во развиените земји забележана е тенденција на намалување на големината на претпријатијата со елиминирање на работите и нивоата на средниот менаџмент. Тоа води кон намалување на хиерархиските нивоа и создавање на, т.н. плитки (рамни) организации, кои што своите активности ги остваруваат во помал број на клучните процеси (на пр. планирање на новиот производ, зголемување на продажбата и услугите кон потрошувачите). Новонастанатите фирми се плитки, флексибилни и прилагодливи кон потребите и барањата на потрошувачите⁴⁰⁰.

Во повеќе фирми се настојува да се врши трансформација на организацијата, каде работењето се дефинира по групи на меѓуповрзаните активности и процеси (производство, маркетинг, финансии и сл.), а не само по функции⁴⁰¹.

Исто така, може да се забележи дека за идното работење на претпријатијата се предвидуваат значајни промени во нивната структура, како на пример, претпријатието би се движело кон мрежна форма на организирање која што ја поврзува силата на хоризонталните процеси и вертикалните функционални нивоа.

Потоа, дизајнот на организацијата би се разликувал значајно и би се засновал на вредностите на стратегијата и суштината на компетентноста.

Големиот број податоци во мрежно поврзаниот систем би играле важна улога во соработката и креирањето на членовите на тимовите и добивањето на податоци од потрошувачите.

⁴⁰⁰ Cravens W.D. and N.F. Piercy (2003), Strategic marketing, seventh edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston. p.224.

⁴⁰¹ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. p.486.

Би се настојувало да се врши поголемата дисперзија на информирање што би придонело кон поодделно одлучување внатре во организацијата што е од посебно значење за интерактивната стратегија.

Впрочем, организациската структура мора континуирано да се прилагодува во согласност со позитивните промени кои ги носи времето на живеење.

17.1.3. Улогата на маркетинг функцијата во прилагодувањето на организациската структура на претпријатието

Маркетинг функцијата игра голема улога во прилагодувањето на организациската структура на претпријатието кон барањата на пазарот.

Маркетинг истражувачите Мурман и Бест истакнуваат дека, за подобра пазарна ориентираност, на претпријатијата им се потребни различни организациски структури, со силна маркетинг функција која, всушност, треба да преставува интеграција на сите маркетинг функции по одделните оддели⁴⁰².

Всушност, маркетинг функцијата може да има **функционална** и **процесна организација**.

Функционалната маркетинг организација се одликува со **концентрација на одговорноста за маркетинг активностите** (знаењето и стручноста) **во рамките на групата на специјалисти** во претпријатието.

Процесната организација на маркетингот, пак, се однесува на **дисперзијата на маркетинг активностите** (знаењето и стручноста) на поедини кадри кои не мораат да бидат маркетинг специјалисти во претпријатието. Тоа може да се изврши на повеќе начини.

Некои мислат дека процесната структура значи дека во претпријатието постојат повеќе сектори кои што пласираат информации за потрошувачите и се ангажираат во активностите со кои што би требало да ги задоволат потребите на потрошувачите.

Во тој поглед, се сретнуваат мислења за два вида вкрстени функционални процеси во пазарно ориентираното претпријатие: **активности за препознавање на чувствителноста на пазарот** и **активности за поврзување со потрошувачите**.

Во согласност со теоретските и практичните искуства може да се рече дека **маркетинг функцијата** може да има четири подгрупи на активности кои што се однесуваат на: **производот, испораката на услугите, финансиската одговорност и приближување на производите до потрошувачите (пренесување на информации и стекнување доверба)**.

Секои од овие подгрупи си имаат свое значење и улога и при тоа **маркетингот се јавува како функција, т. е. активност која:**

- го поврзува претпријатието со потрошувачите;

⁴⁰² Moorman C. and R. T. Best (1999), The Role of Marketing, Journal of Marketing, Special Issue., стр. 191.

- придонесува за подобрување на финансиските перформанси, перформансите на односите со потрошувачите и перформансите на новите производи, надвор од влијанието на општиот пазар на ориентација на претпријатијата;

- на претпријатието му помогнува да ги подобри своите резултати на работењето, со проширување на својата рамка (ширина), над традиционалниот однос на потрошувач – производство, за да обезбеди поголем обем на испорака на услугите или финансиските одговорности;

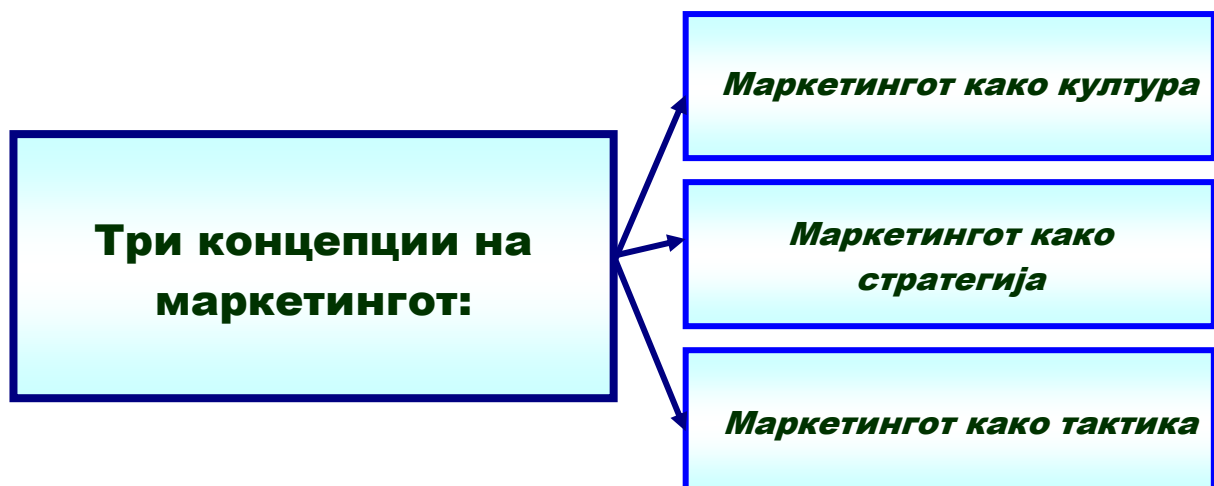
- овозможува повратни (feedback) информации за потребите како за претпријатието така и за потрошувачите.

Маркетингот бара сите во претпријатието да ги прифаќаат концептите и целите на маркетингот и да се ангажираат во изборот, обезбедувањето и комуницирањето на вредностите за потрошувачите.

Претпријатијата кои што сакаат навистина да бидат пазарно ориентирани треба: да создадат широка поврзаност со потрошувачите, да создаваат организација посакувана и ценета од потрошувачите, наместо организација која ќе се заснова на производот, потребно е да развиваат активности за добро разбирање на потрошувачите по пат на аналитичко и континуирано истражување⁴⁰³.

Во последните десетина години, ориентацијата на претпријатијата кон потрошувачите се зголемува, поткрепено со движењето за управување со тоталниот квалитет. Со тоа се согледува и поместувањето на **акцентот од контролата на трошоците кон вредноста за потрошувачите**, како главен принцип.

Маркетинг истражувачите Montgomeri и Vebster, нагласуваат три концепции на маркетингот во зависност од пристапот во практиката и тоа: **маркетингот како култура, маркетингот како стратегија и маркетингот како тактика**⁴⁰⁴ (Слика 17.1).



Слика 17.1.:Три концепции на маркетингот

⁴⁰³ Kotler, P. and K. I. Keller (2006), Marketing Management, twelfth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., стр.704,

⁴⁰⁴ Marketing's Bigger Voice in the Company, (1998), Stanford Business, Dfecember., стр. 26.

Со оглед на значењето на овие концепти, затоа подетално ќе се осврнеме за секоја од нив.

а) Маркетингот како култура:

Маркетингот треба да се сфати како култура на однесување на производителите кон потрошувачите, односно производителите мораат да ги знаат барањата на потрошувачите, за да ги прилагодат своите производи точно кон тие барања. Тоа мора да биде иницијатива на менаџментот (менџерскиот тим) бидејќи тој го набљудува целото работење од аспект на потрошувачите. Па, затоа маркетингот треба да се набљудува како посебна менаџмент функција, која ќе креира култура на однесување на производителите во согласност со културата на однесување (барањата) на потрошувачите.

б) Маркетингот како стратегија:

Улогата на маркетингот треба да се сфати како креатор на стратегија за избор на целните пазари и производите.

Маркетингот им помага на менаџерите за носење на одлуки за сегментацијата, целните пазари и позиционирањето, како и за развојот на производите и пазарите. Исто така, тој помага за координацијата на односите помеѓу маркетингот и останатите функции и при контролирањето на активностите. Без координација не би можеле сами од себе се поврзат функционални маркетинг стратегии со останатите во претпријатието и успешно да функционираат.

Затоа, маркетингот како процес кој го поврзува производството со потрошувачите, преку пренесување на информации за барањата на потрошувачите, исто така, се јавува и како креатор на односи на тие функции на претпријатието од аспект за негово прилагодување за производство на бараните производи за потребите на потрошувачите.

в) Маркетингот како тактика:

Маркетингот мора да има примарна улога во начинот и тактиката на задоволување на побарувачката на потрошувачите. Затоа тој мора да ја опфаќа анализата на пазарниот потенцијал, предвидувањето, активностите за продажба и промоцијата.

Денес речиси сите претпријатија се пазарно ориентирани. Па, во тој поглед и ефективноста на пазарната ориентација зависи од постоењето на силните функции вклучувајќи го и маркетингот. Затоа, маркетинг функцијата има посебно значење во креирањето на општата пазарна ориентација на претпријатијата.

Иако во литературата и во некои претпријатија во практика се јавува мислење против улогата на маркетинг организациските единици, сепак, со сигурност може да се тврди дека тие сè уште имаат значајно влијание во претпријатието, за неговиот раст на пазарот, во осознавањето, намалувањето или избегнувањето на неизвесноста и технолошката турбулентност при поврзувањето со пазарот.

Влијанието на маркетингот во претпријатието е поголемо кога целните пазари се во раст, како и во првите фази од животниот циклус на производот. На зрелите пазари опаѓа моќта на маркетингот.

Влијанието на маркетингот е поголемо кај стратегиите за диференцирање, отколку кај стратегиите на водството во трошоците.

Извршените емпириски истражувања во претпријатијата во Германија и САД покажале дека маркетингот и продажбата имаат релативно поголемо влијание отколку останатите работни функции во претпријатието.

Некои мислат дека, создавањето на мултидивизиската структура го зголемило влијанието на финансиската функција. Други, пак, мислат дека маркетингот изгубил на значење кај стратешките одлуки заради краткорочната ориентација и претежното занимавање со производот и марката. Сепак, направените истражувања покажале дека посебно е големо влијанието на маркетингот во создавање на стратегија на ниво на стратешките работни единици. Тој имал посебно значење при донесувањето на стратешките одлуки и дека неговото влијание не е помало во претпријатијата кои што го прифатиле процесот на хоризонтално заснованата ориентација и дека постојат разлики во релативното влијание на маркетингот кај различните стратешки прашања⁴⁰⁵.

Значи, маркетингот се јавува како една значајна функција која што го поврзува претпријатието со потрошувачите, потоа како функција која придонесува во подобрувањето на финансиските перформанси и перформанси со односите на потрошувачите и перформансите на новите производи. Исто така, маркетингот се јавува како функција која на претпријатието му помага да ги подобри своите резултати на работењето, да обезбеди поголем обем на испорака на услугите или финансиските одговорности, како и подобрување на многу други перформансии кои се јавуваат во синџирот на поврзување на производството и потрошувачите и обрано, потрошувачите со производството.

Општо погледнато, во ова време на живеење, улогата на маркетингот е многу значајна во однос на конкурентното позиционирање на претпријатието на пазарите.

⁴⁰⁵ Harrell D. G. (2002), Marketing Connecting with Customers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., стр. 11.

17.2. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО И НА МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕДИНИЦА

17.2.1. Дизајнирање на организациска структура на претпријатието (Организациско дизајнирање)

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува **организациско дизајнирање**.

Организациското дизајнирање е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен систем. Тоа претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Менаџерите, при тоа, можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или се да се определат за некој вид комбинирана организациска структура.

Вообичаено е организациската структура да се претстави со **органограми – графички прикази на организациските структури** со кои што јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (депарментализација); растојание во управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу поединечни степени на организација и сл.

Основна задача на организациските графикони (оргнограми) е визуелизација на односот помеѓу деловите на организацијата и визуелизација на односот кон јавноста и информирањето на специфичните положби во претпријатието.

Организационата структура на претпријатието во целина треба да овозможи висок степен на економска самостојност, преку обезбедување на можности за непрекинато остварување на принципите на репродукцијата. Таа треба да воспоставува таков модел на организација на претпријатието, која што нема да биде статична, туку ќе може *постојано да се прилагодува*, во согласност со наметнатите стопански и економски промени.

Недоволното прилагодување на внатрешната организација кон напредокот и промените во окружувањето предизвикува намалување на економската ефикасност во однос на очекуваната економска ефикасност на адаптираната организациона структура на претпријатието кон барањата на времето, односно степенот на развој.

Имајќи ја предвид основната цел и задача на секоја организација во пазарното стопанисување која е насочена, пред сè, кон оптимализирање на профитот (односно остварување на адекватен профит), и неговата организациона структура мора да биде прилагодена кон остварување на таа цел. Тоа значи, неговите организациони делови треба да се структурираат врз основа на критериумите на поврзаност во процесите на работењето, односно нивна целосна деловна поврзаност.

Тргувајќи од различните погледи на организационите структури, најважно е да се воспостави адекватна организациона структура, заснована на *модерен тип на децентрализација* на функциите во организационите единици од една страна и *централно* одлучување за виталните прашања

(финансиското и стратешко-развојното одлучување, менаџерското распоредување и стратешкото планирање), од друга страна.

Денес, основна карактеристика на модерниот тип на организација е **децентрализацијата**, која што треба да продере до секој поединец.

Со таквото организирање **големите претпријатија би дејствувале како „мали“**, бидејќи е познато дека малите претпријатија имаат поголема прегледност во работењето, а со тоа и побрза интервенција, истите се поинвентивни и поефикасни од големите претпријатија.

Ваквото тврдење е резултат на искуството на малите организации во западните земји, кои се поинвентивни од големите организации, односно децентрализираните делови секогаш се поинвентивни и поефикасни во однос на круто централизираната голема организација⁴⁰⁶.

Рационалниот модел на децентрализираното организирање и управување на организацијата го карактеризира *флексибилна внатрешна структура* со мали организациони единици. Тоа, всушност, значи напуштање на крутиот и инертен шаблон на организирање и управување.

Размислувањата на голем број теоретичари и практичари упатуваат дека *најповолна организациона структура во претпријатието би била онаа која истото го претставува како комплекс од помали организациски единици*, формирани врз основа на сродноста на активностите, односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини.

Таквото сегментирање на претпријатието на помали организациони единици ќе овозможи да дојдат до израз: вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал, способноста, со што и успехот на организационата единица нема да изостане.

Со тоа се цели, поединецот да биде во состојба својот материјален статус да го заснова на целокупната творечка способност, со што и тој ќе добие дел од зголемената економска ефикасност која се остварува во претпријатието⁴⁰⁷.

Овие организациони единици, сфатени како потсистеми во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациони целини во комплексната целина, т.е. претпријатието, и истите би требало да:

- извршуваат дел од задачите на претпријатието, во зависност од техничко-технолошката поставеност на претпријатието, структурата на производниот процес и техничката поделба на трудот, условена од тие процеси;
- претставуваат заеднички колектив на производители, односно работници, кои ги поврзува заедничката цел во организационата единица;
- имаат своја самостојност во организирањето на делот на процесот на трудот, користењето на средствата на трудот, остварувањето на

⁴⁰⁶ Janez Jerovsek, Organizacija, motivacija, inovacija, „Nase teme“ casopis 9/1988, Zagreb, str. 2082.

⁴⁰⁷ D-r Dragoslav Savic „Organizacija, raspredela i obrasci po radnim jedinicama“ Kosmos, Beograd, 1989, str.37.

задачите, имаат свои овластувања и одговорности, така што претставуваат заокружен дел на единствениот процес;

- претставуваат заокружена функција на дејствување на системот под кој се подразбира збир на истородни дејности кои чинат јасно определено подрачје на работење;

- претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организциони единици во претпријатието⁴⁰⁸.

Исто така, овие организциони единици, во сообразност со современата организација, треба да ги карактеризираат и следниве особини:

- можност за формирање на „ad hoc“ групи, надвор од формиранiot систем во кој обично влегуваат стручни (специјалисти) од разни подрачја и тие групи можат најбрзо да пронајдат решение за пројавените проблеми во претпријатието;

- потпирање на т.н. „open door“ систем каде вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организационата единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;

- „loose-tight principile“ (лабаво-стриктен принцип), каде постојат истовремено и елементи на централистички систем со значајни овластувања на највисоките раководители и елементи на децентрализиран систем со автономија на поединецот.

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

- воведување на интеракциски интегрален систем на информирање, т.е. испраќање и добивање информации при извршувањето на деловните процеси, а со тоа се овозможува анализа, оценка и прилагодување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.;

- истакнување на талентот на поединецот и негово распоредување на соодветно работно место;

- поголема слобода на поединците и групата во извршувањето на поставените задачи;

- поттикнување на интерес кај вработените за иновативните активности и работното залагање, работното напредување и слично;

- поблиска соработка со извршителите, критички осврт кон работењето и кон одлуките на раководителите;

- воведување систем на вредности, т.е. идентификација на поединците со претпријатието и вредностите на претпријатието.

Организционата структура, како дел од организацијата на работењето на претпријатието, претставува значаен фактор кој дава можности за стабилен развој и раст на организацијата. Доколку претпријатието е добро структурно поставено, со поодделни организциони единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во поодделни организциони единици сè поголеми.

⁴⁰⁸ Dr. Slobodan Đorgić „Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzeće, mes. cas. Poslovna politika, Mart, 1989, str. 92-99.

17.2.1. Дизајнирање на организациската структура на претпријатието во согласност со барањата на потрошувачите за одредени производи и услуги

Својата организациска структура, претпријатието мора да ја дизајнира во согласност со потребите на потрошувачите за подбро задоволувањето на нивните барања со одредени производи и услуги.

Затоа, разбирањето на односите на производителите на производи и даватели на услуги на претпријатијата со барањата на купувачите (т.е. потрошувачите) е важен фактор за адаптирање на организациската структура воопшто и организацијата на маркетингот како работни функции посебно.

Односот на производите на претпријатието спрема пазарот (т.е. потрошувачите) се отсликува преку обемот на продадените стоки и/или извршените услуги, додека, пак, разликноста на производите кои што ги продава, се должи на технологијата која што ја користи, а, пак, начинот и времето на доставување се должи на користењето на различните канали на продажба.

Значи, разликноста на технологијата или групите на производи и услуги наменети на различните пазарни сегменти чинат **важен** елемент кој што влијае на организационата структура на претпријатијата и маркетингот како негови работни функции.

Организационата структура е поедноставна кај она претпријатие кое што во својата производна програмата има еден производ (или користи одредена технологија), настапува на еден пазар и користи еден канал на продажба.

Доколку производот и технологијата останат исти, т.е. непроменети, а претпријатието доживува експанзија на обем, неопходно е да се врши организирање на работните активности по организациски единици, според нивните поединечни функциите кои што ги извршуваат, во рамките на претпријатието.

Овој тип на организациона структура на претпријатијата се карактеризира со вертикална диференцијација на производната програма и интерна трансакција помеѓу организациските единици.

Исто така, таа се карактеризира со неразвиен пазарен однос – најчесто еден канал на продажба и еден до два пазарни сегменти. Но, постои и можност поединечни организациони единици да продаваат и надвор од претпријатието дел од своите производи и покрај тоа што тие се суровини и полупроизводи.

Со зголемувањето на локалниот пазар и негово проширување надвор од местото на локацијата на претпријатието, се јавува потребата за формирање на производни и продажните организациски единици на други географски локации.

Исто така, кога претпријатието ќе изврши **хоризонтална** или **конгломератска диверсификација** на производната програма како резултат од примената на различните технологии, се јавува потребата од значителна промена на организациската структура.

Како битна детерминанта на новата организациска структура е и ориентацијата на организациските единици на екстерните пазари со намера да имаат свој пазар или значајни пазарни сегменти, кои се меѓусебно поврзани, преку голем број интеракции.

Во овие пазарни услови, организациската структура на претпријатијата, со своите организациски единици, во која се содржи и организациската единица – маркетинг, овозможува формулирање на стратегија на претпријатието, на пример: еден производ на еден пазар или поголем број производи на различни пазари.

Организациската структура може да се гледа и како метод за регулирање на однесувањето за да се остварат целите на работење на координиран начин. Таа придонесува работната активност во претпријатието да се извршува на релевантно стабилен и предвидлив начин. Промените во стратегијата, како рационално реагирање на промените во средината, бараат прилагодување во организацијата, најчесто заради промените на методот на работа со средината. Тоа посебно е случај со маркетингот како работна функција.

Постојат поголем број форми на организацијата на маркетинг активностите во претпријатието. Претпријатија од иста гранка кои што го применуваат маркетинг концептот не мораат, а и не можат да имаат иста форма на организација на маркетинг активностите. Обично организациската форма на маркетинг активностите е различна и прилагодена спрема самото претпријатие и неговата мисија, визија, стратегија и цел.

Доколку се тргне од констатацијата дека организацијата на маркетингот во голема мера зависи од односите производ – пазар, тогаш можни се четири форми (Слика 17.1):

ПРОИЗВОД ПАЗАР	ЕДЕН	ПОВЕЌЕ
ЕДЕН	функционална	по производи
ПОВЕЌЕ	територијална	дивизиска организација

Слика 17.2.: Зависноста на организација на маркетингот од односот производ – пазар⁴⁰⁹

Во овој поглед, кога се работи за претпријатија кои што имаат *хомогена производна програма* и настапуваат на еден пазар, им одговара функционалната структура на маркетингот.

⁴⁰⁹ Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр.131.

На претпријатијата кои што имаат хомогена производна програма, но продаваат на повеќе пазари, им одговара територијалната организациска структура.

Додека, пак, на оние претпријатија кои што имаат *диверзификувана производна програма (односно, на оние претпријатија кои произведува повеќе различни производи)* и продаваат на еден пазар, им одговара принципот на организирање на маркетингот по производи.

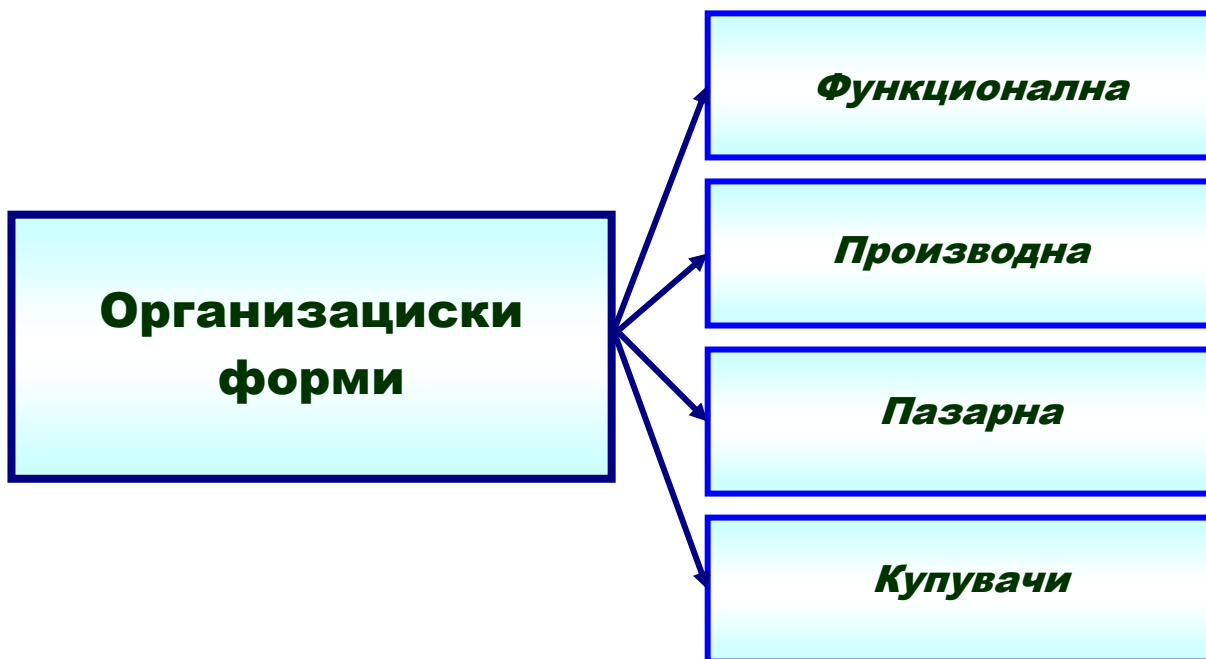
Доколку, пак, производната програма на претпријатијата им е диверзификувана и истите настапуваат на повеќе пазари со соодветни димензии, би требало да применуваат т.н. дивизиска организација на маркетингот.

Покрај тоа што дел од маркетинг активности се извршуваат на ниво на претпријатие, сепак, повеќето од маркетинг активностите би требало да се извршуваат во секоја организациска единица која што може да има значаен степен на работна самостојност, па и статус на стратешки работни единици.

17.2.2. Дизајнирање на организациската структура на претпријатијата и видови на организирање на маркетингот во претпријатието

Во теоријата и практиката постојат повеќе видови на организациски форми (т.е. организациски структури) на претпријатието, а со тоа и видови на организирање на маркетингот во претпријатието.

Иако постојат повеќе видови на **органizaциски форми**, сепак, постоечкото искуство упатува на четири форми на организација на маркетинг активностите: по функциите, по производите (по организациски единици со посебна производна програма), по пазарите (по територија) и по купувачите (Слика 17.3).



Слика 17.3.: Организациски форми на претпријатието

Но, без разлика на наведените видови, во практиката е тешко да се најде целосно чиста форма – често доаѓа до комбинирање на два или повеќе критериуми.

Кога се вршат промени во дизајнот на организацијата, потребно е да се посвети внимание на искуства стекнати во практиката, земајќи го предвид тоа дека не е можно да се менува еден дел од организацијата без согледување на тоа како таа промена ќе влијае на другите елементи на организацијата.

При тоа, исто така, треба да се има предвид дека дизајнот е динамичен процес, тој може да се менува и кога организациската шема останува непроменета.

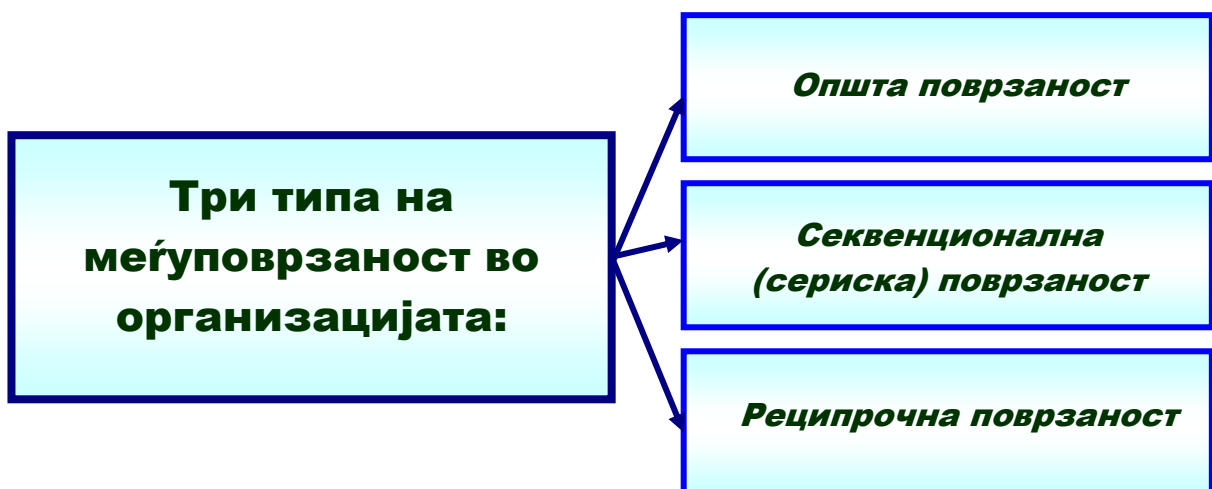
При дизајнирањето треба да се знае дека **не постои еден базичен начин да се дизајнира организацијата**. Значи, не постои дизајн кој што одговара на секоја организација⁴¹⁰.

Добрата организациска шема на маркетингот има одредени карактеристики. Пред сè, таа треба да биде усогласена со стратегискиот план на маркетинг активностите.

Исто така, координацијата на маркетинг активностите е многу важна, па, колку повеќе маркетинг функцијата е специјализирана, толку е потешко да се организира комуницирањето и координирањето. Во тој поглед, треба да се има предвид организацијата премногу да не се структурира по организациски единици, затоа што тоа ја ограничува прилагодливоста на промените во средината и стратегијата.

При градењето на организациската структура треба да се внимава на меѓузависноста на структурните делови.

Во практиката можат да се сретнат следниве **три типа на меѓуповрзаност во организацијата**, и тоа: **општа поврзаност** со посебно дејствување на единиците, **секвенционална (сериска) поврзаност** помеѓу единиците и **реципрочна поврзаност** помеѓу единиците (Слика 17.4).



Слика 17.4.: Три типа на меѓуповрзаност во организацијата

⁴¹⁰ Greenberg G. D. (2002), Designing Effective Organizations, u The Portable MBA in Management, editor Collier R. A. second edition, John Wiley and Sons Inc., New York., стр. 245.

Општа поврзаност со посебно дејствување на единиците, се нарекува онаа поврзаност, кога секоја единица придонесува кон општиот успех на организацијата. Значи, тука не постои поврзаност со останатите групи (членови). На пример, продажните претставништва ги продаваат производите на својата територијата независно од другите претставништва кои што продаваат исти производи на териториите каде тие се лоцирани, но, сепак, сите тие ги поврзува заедничкиот успех на организацијата (претпријатието).

Секвенционалната поврзаност помеѓу единиците, значи дека една работна единица ја започнува работата откако претходната фаза во друга работна единица на активности е завршена. На пример, во едно текстилно претпријатие кое има повеќе работни единици, единицата за пакување на готовите производи не може да ја започне својата работа доколку единицата за шиене не ги скроила и сошила соодветните производи, или единицата за дистрибуцијата не може да ги дистрибуира готовите производи, доколку истите не се подготвени (пакувани) за дистрибуирање, а потоа и продавање.

Реципрочната поврзаност помеѓу единиците постои кога организациските единици треба да ги разменуваат информациите заради реципрочитет. На пример, за развојот на нов производ потребни се информации од маркетингот, потоа од службата (единицата) за истражувања и развој, производството, финансиите и слично.

Исто така, маркетинг-органizaциската структура може да се јави и во насока на **интеграција**.

Интеграцијата се смета за спротивна на функционалната структура. Се очекува интеграцијата да води кон насочување и еден вид на обединување на сите активности во синџирот на вредности, за да се оствари релативно трајната конкурентска предност. За соодветно извршување на поединечните активности во маркетингот секогаш доаѓале до израз одредени непосредни специјалности. При интеграција, потребно е поврзување на специјалистите и интеграторите кои што би требало да се организираат во тимови, а не во повеќе работни функции и работни единици. Кај функционалната интеграција се оди на функционално организирање за да се остварат предностите во трошоците и стручноста, врз основа на економијата на обемот.

Интеграцијата по работните единици се создава заради поголема моќност за создавање на добивка.

Предноста на овој концепт е што е јасно фокусиран на одговорностите, блискоста со потрошувачите и што има јасен идентитет на работните тимови. Недостатоци се отсуството на економијата на обемот, извесна централизација во работењето и одлучувањето и отсуството на критична маса на стручност.

Друга форма на организацијата на маркетингот по производи е т.н. **концепт на менаџер на производ**. Овој концепт многу бил актуелен, но е применет со различен степен на успех. Претпријатијата со поголем број производи или линии на производи настојуваат да пронајдат решение кое овозможува посоодветно внимание на секој производ во производната програма.

При преферирањето на концептот на менаџерот на производ, постои варијација од создавањето, тој да биде некој „мал“ генерален менаџер на производот во неговата надлежност, до настојувањето тој да биде оној кој што ги убедува другите на акција која ќе се координира и ќе биде ефикасна.

Сепак, во секој случај, преовладува сфаќањето дека менаџерот на производ треба да биде координатор на сите активности кои што се поврзани со прилагодувањето на производите за потребите и желбите на потрошувачите. Во негова надлежност е производството и тој е одговорен за успехот на производот на пазарот.

За менаџерот на производот, сфатен како координатор на маркетинг акцијата со цел за ефикасна продажба на производот, многу е важно способноста за координирање со функционалните стручни во рамките на маркетинг секторот, како и со одговорните и другите сектори (производството, финансиите итн.). Тој најчесто нема авторитет да наредува и затоа е од големо значење да знае да координира.

Улогата на менаџерот на производот е значајна во сите фази од планирањето на производот: оценувањето на пазарните потреби за производот, создавање стратегија, создавање посебна програма за продажба на производите и оценување на остварените резултати.

Менаџерот на производот мора да го познава својот производ, да соработува со истражувачите и дизајнерите за да се задоволат новите потреби на потрошувачите и да соработува и со каналите на продажба и со продавачите на претпријатијата за да ги решат своите проблеми, да ги следи промените во правните прописи кои што се однесуваат на неговиот производ итн.

Маркетинг концепцијата честопати преферира воведување на **структура по категории на производи**. Категоријата е група на производи дефинирана врз основа на однесувањето на потрошувачите при купувањето.

За разлика од менаџерот на производот кој што е задолжен за еден или за неколку производи насочени на сите пазарни сегменти, *менаџерот на пазарот* е задолжен за една или повеќе линии на производи насочени на специфичните пазарни сегменти. Значи, *менаџерот на пазарот* е одговорен за еден или повеќе специфични пазарни сегменти.

Менаџерите на производите и менаџерот на пазарот имаат прецизно дефинирани задолженија, како што се:

- 1) остварување на целите: добивка, обем на продажба и пазарно учество;
- 2) создавање на пазарна стратегија за производите;
- 3) изработка на маркетинг планот врз основа на предвидувањата и следењето на остварената продажба и
- 4) обезбедување на сите функции неопходни за синергискиот ефект на маркетинг стратегијата⁴¹¹.

Дивизиската организација се одликува со силни и слаби страни. Како силни страни се следните:

⁴¹¹ Harrell D. G. (2002), Marketing Connecting with Customers, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., стр.311.

- овозможува организациската структура да се прилагодува спрема производот, услугата, пазарот, географското подрачје;
- ја вклучува вкрстено функционата координација;
- одлучувањето е децентрализирано;
- добро функционира во големите претпријатија со повеќе производи.

Како слаби страни се јавуваат следните:

- води кон дуплирање на изворите;
- се губи критичната маса на специјалистите по функциите;
- води кон лоша координација помеѓу линиите на производите и
- ја отежнува стандардизацијата помеѓу линиите на производите⁴¹².

Постојат три начини за организирање на маркетингот во претпријатието кое е организирано по дивизиониот принцип и тоа: прво, кога нема маркетинг функции на ниво на управата на претпријатието; второ, кога постои скромн маркетинг на ниво на претпријатија кој што му помага на топ менаџментот во донесувањето на одлуките, и трето, кога постои силен маркетинг сектор на ниво на управата на претпријатието⁴¹³.

Првата ситуација е кога не постојат маркетинг функции на ниво на управата на претпријатието. *Топ менаџментот мисли дека местото на маркетинг функцијата е само на ниво на поединечни дивизии*, за да биде поблиска до потрошувачите.

Втората ситуација е кога постои скромн маркетинг на ниво на претпријатија кој му помага на топ менаџментот во донесувањето на одлуките како и поединечните дивизии во решавањето на нивните маркетинг проблеми. Тоа овозможува *постоење на помали маркетинг сектори по дивизии*. Таквото решение помага во примената на маркетинг концептот во целото претпријатие.

Третата ситуација е кога постои силен маркетинг сектор на ниво на управата на претпријатието. Тој е задолжен не само за управата, туку и за поединечни дивизии по прашањата за кои што тие не можат да имаат функционални специјалисти.

Кога се работи за претпријатие кое што своите работни активности ги извршува во комплексна средина, каде што **факторите се меѓузависни**, а случувањата тешко предвидливи, постои потреба за **матрична организација на маркетингот**. Обично, во литературата се наведуваат како пример претпријатијата со висока технологија. *Карактеристика на матричната организација е да се комбинираат два или три принципи на организацијата на маркетингот симултано, на исто хиерархиско ниво во претпријатието*. Матричниот принцип придонесува кон подобра комбинација или усогласеност на интеграцијата (координацијата) и специјализацијата. Меѓутоа, треба да се има предвид дека тој е многу комплициран принцип за примена и дека на одредено ниво доведува до зголемување на трошоците за работење.

⁴¹² Greenberg G. D. (2002), Designing Effective Organizations, u The Portable MBA in Management, editor Coller R. A. second edition, John Wiley and Sons Inc., New York. ,стр. 252.

⁴¹³ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.,стр. 675.

Стратегијата за диференцирање бара покомплексна организациска структура со повеќе диференцирања и интеграција помеѓу поединечни организациски единици.

Технолошката комплексност е основа за создавање на конкурентска предност.

Примената на матричната структура придонесува кон развој на технолошката иновација затоа што овозможува идеите за новите и промените на постоечките производи да се вршат преку границите на поединечни сектори во претпријатието.

Интерорганизационските механизми како тимови и проектни гранки помагаат за трансфер на знаењето помеѓу работните функции.

17.2.3. Добро организирани маркетинг активности како основна претпоставка за успешно работење на претпријатието

Врз *успешното работење на претпријатието* влијаат голем број фактори, меѓу кои посебно значајна улога имаат: организација на маркетинг активностите, суштинската пазарна ориентација, зајакнување на чувствителноста на средината на зголемувањето на флексибилноста на организацијата и подобрување на професионалноста во извршувањето на маркетинг активностите.

Добрата организација на маркетинг активностите е основната претпоставка за успешно спроведување на маркетинг стратегиите и успешното работење на претпријатието.

Успешна е онаа организација која што има вистинска, пазарна ориентација, која е чувствителна на промените во средината, која е доволно флексибилна да може брзо да се прилагодува кон промените на пазарот и во која што работат вистински професионалци од подрачјето на маркетингот⁴¹⁴.

Организацијата на маркетинг секторот треба да одржува директен баланс помеѓу нејзината прилагодливост и стабилност.

Стабилноста на маркетинг секторот е значајна за организацијата, бидејќи на тој начин таа може да обезбеди ефикасен начин на функционирање.

Промените кои се јавуваат во екстерното и/или во интерното окружување го доведуваат маркетинг секторот во ситуација да работи постојано под неизвесност и со ниско ниво на ефикасност. Бидејќи маркетинг секторот е дел од организациската структура на претпријатието, тогаш неговата неефикасност се пренесува на целото претпријатие.

Промените во организацијата не смеат да доведат до нарушување на линиите за комуницирање, ниту во маркетинг секторот, ниту во претпријатието. Мора да се обезбеди сите активности да се извршуваат во услови кои што овозможуваат ефикасност.

⁴¹⁴ Baker M. J. (1985), Marketing Strategy and Management, Macmillan Publishing Company., стр. 371.

Промените во организацијата се вршат не само под влијание на надворешните фактори – промените на пазарот, барањата на потрошувачите, туку и заради внатрешните промени во претпријатието – промените во другите сектори, линиите на комуницирањето, методите на работа, а пред сè, промените во луѓето. Бидејќи луѓето ја сочинуваат организацијата, па затоа нивниот број, нивото на образование, искуствата и карактерите битно влијаат на создавање на нејзините карактеристики, нејзината култура, нејзините деловни успеси и сл..

Денес организацијата е во голема мера детерминирана од вработените и нивните способности, што претставуваат и појдовна претпоставка во создавањето на организацијата на маркетинг секторот во претпријатието. Тоа значи дека при создавањето и организирањето на маркетинг секторот се тргнува од работните задачи на вработените за одделните активности по одделенија, служби и сектори, а со тоа и нивно целисходно вклопување во организациската структура на претпријатијата.

Организациската структура и организирањето на маркетингот треба да се прилагодат како на стратегијата, така и на промените во работната средина.

Во тој поглед, врз промените на организациската структура, а со тоа и на структурата на активностите, влијаат голем број фактори.

Структурата на активностите се поставува врз основа на поделбата на работата и можноста да се обезбеди координација на активностите. Мора да има поставено јаки граници на поделните делови (организациски единици) на организацијата. Ова е важно затоа што добар дел од работите на претпријатието ги извршуваат други организации и институции. Тоа е случај и со маркетингот кој што се потпира на бројните организации и институции, како што се агенциите за производствена пропаганда и организациите кои што се занимаваат со истражување на маркетингот. Сите тие организации и институции го сочинуваат маркетинг системот.

При тоа, доколку не постои добар систем на **комуникација**, тогаш ниту претпријатието, ниту неговата организациска структура, ниту организацијата на маркетингот не може ефикасно да функционира.

Или, со други зборови, **ниту добро поставената организациска структура не може добро да функционира доколку нема соодветен систем на информации.**

Погрешно е верувањето дека доброто комуницирање автоматски произлегува од добрата организација. Всушност, доброто комуницирање во организацијата зависи од поставеноста на самиот систем на информирање.

Во многу претпријатија комуницирањето е директно, преку непосреден и личен контакт или преку користењето на вообичаените средства за комуникација. Во големите претпријатија со широка, односно разгранета организациска шема, бидејќи комуницирањето е отежнато, мора да постојат утврдени линии на комуницирање.

Комуницирањето е база за акција за да се остварат целите на работењето. Со тоа и ефикасноста на комуницирањето во организацијата е детерминирана од атмосферата и односите кои што постојат. Во тој поглед, неопходно е да постои соодветен однос и степен на поврзување помеѓу луѓето

со кои што се остварува комуникацијата. Линиите на комуницирање не се само по вертикална и хоризонтална, туку и по дијагонална насока. Комуницирањето не е неопходно само во рамките на маркетинг секторот, туку и помеѓу маркетинг секторот и другите сектори во претпријатието. Тоа е начин маркетинг концептот да се прифати од страна на претпријатијата како целини и претпријатието да биде маркетинг ориентирано.

Не постои дизајн на организацијата кој што е најдобар во извршувањето на маркетинг функциите. Некои организациски форми функционираат подобро во некои ситуации од другите.

Ефективноста на организациската форма е условена од работите на карактерот на маркетинг задачите кои што треба да се извршат во соодветната работната средина.

При промените на организациската структура, со оглед на комплексноста на самата производствената активност и маркетингот посебно, менаџментот мора да создаде план и да го дефинира местото и улогата на маркетингот во организациската структура.

При организирањето на маркетинг секторот потребно е да се одлучи кои се тие маркетинг активности кои што претпријатието самостојно ќе ги извршува, а кои ќе ги препушти на другите организации и институции во производството. Тоа се прашања поврзани со директната или индиректната (преку посредници) продажба на производите и услугите на домашниот и меѓународниот пазар, транспортот, кредитирањето на потрошувачите, сервисните активности и сл. Од одговорот на овие прашања зависи како големината, така и структурата на маркетинг секторот.

Второто прашање е **како треба да се структурира маркетинг активността на одделенијата, службите и на кои нивоа на организациската структура на претпријатието.** Тесно поврзано со ова прашањето е специјализација на кадрите и извршувањето на поединечни активности кои што треба да придонесат кон ефикасноста на извршување на работите. Неопходно е да се прецизира кои одлуки и на кое ниво во маркетингот се донесуваат, применуваат и се контролираат. Пожелно е организацијата на маркетингот да биде флексибилна, да има способност кон прилагодување на промените како во претпријатието, така и на домашниот и меѓународниот пазар. Изборот на стратегијата за растот и развојот на претпријатијата треба да се одржува врз основа на промената на организацијата на маркетингот.

Се мисли дека постои меѓузависност на маркетинг структурата со стручноста на менаџерите и дека таквата меѓузависност е условена од стапката на пазарните промени и комплексноста на задачите на маркетинг функцијата⁴¹⁵.

Во ситуација на скромни пазарни промени потребно е постоење на силна структура која што дава задоволувачки резултати и со послаби менаџери. Подобрите резултати даваат претпријатијата со слаба структура и силна стручност. Рутинските задачи на маркетинг функцијата подобро се

⁴¹⁵ Bonoma T.V. and A. Criterdin (1988), Marketin Management Implementation, Sloan Management REview, Winter. стр. 11.

извршуваат со силна структура и со помала стручност за промената. Многу комплесните задачи бараат поголема стручност за спроведување и послаба структура отколу рутинските работи. И во турбулентната средина, стручноста во примената има предност над организациската структура. Секако дека е најдобро да се има, како добра структура, така и стручност потребна за извршување на маркетинг задачите.

Некои мислат дека организационата ефикасност треба да се дефинира од аспект на брзината и ефикасноста на обработката на информациите, од откривањето на пазарните сигнали за потребите на потрошувачите, преку трансформацијата, до остварување на нивните сатисфакции⁴¹⁶. Често се јавува дилема дали современата организација да се специјализира или да се генерализира, односно дали да се развие единствена стручност и да се користат условите од средината покрај ризикот, или да се биде генералист и помалку да се користат условите од средината, но да се биде во состојба да се функционира во согласност со сите услови во средината. Претпоставка е дека средината е продуктот на организацијата, како што е организацијата приозвод на својата средина.

Постои дилема во организирањето на маркетингот. Од една страна за **организацијата да биде ефикасна, треба да биде специфично прилагодлива кон целта**. Од друга страна, ако тоа добро го направи, а задачата потоа се промени, организацијата наскоро станува несоодветна. Затоа, создавањето на добри организации е под влијание на балансот и компромисот помеѓу она што е идеално и она што не е.⁴¹⁷

Многу често се јавуваат **отпори кон организациските промени**. Прво, организациските промени доведуваат до редистрибуција во структурата и затоа е потешко да се прифатат. Второ, претпријатието кое што работи во поволни пазарни услови не е под притисок да ги зголеми ефикасноста и ефективноста врз основа на промените. Трето, оние кои што ги спроведуваат промените можат да го занемарат менувањето на организациската структура, како и промените во останатите подрачја на активностите на маркетингот⁴¹⁸. Во тој поглед, треба да се знае дека не е едноставно да се утврди односот помеѓу организациската структура и економските перформанси на претпријатијата.

Појавувањето отпор кон промените во организацијата или во маркетинг секторот се јавува поради реактивното, а наместо проактивното реагирање кон промените во средината.

Причините за таквите состојби обично се манифестираат преку: неадекватното или бавното информирање, лошото предвидување на тековите во средината, ненавременото одлучување и големиот број конфликти помеѓу поединците, одделенијата или службите во рамките на маркетингот. Од друга страна, треба да се знае дека, несоодветната флексибилност на маркетинг организацијата изразена преку бавното, т.е. ненавременно реагирање на промените кај потрошувачите и конкурентите,

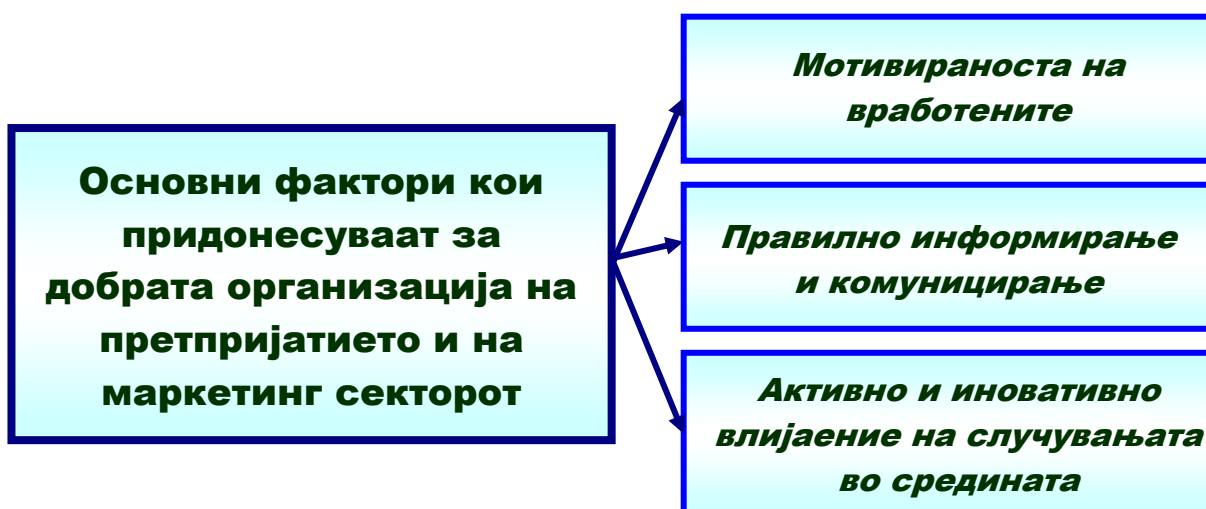
⁴¹⁶ Achrol R. S. (1991), Evolution of the Marketing Organization, New Forces for Turbulent Environment, Journal of Marketing, October., стр. 80.

⁴¹⁷ O'Chaugnessy J. (1995), Competitive Marketing, third edition, Routledge, London., стр. 57.

⁴¹⁸ Sillard P. (1994), Organization for Marketing, u The marketing Book, edited by Baker M. J. third edition, Butterworth/Heinemann Ltd, Oxford., стр. 697.

пред сè, е сериозно предупредување кое бара да се направи аналитичко преиспитување на организациската структура.

Како основни фактори кои придонесуваат за добрата организација на претпријатието, а со тоа и на маркетинг секторот (службата, одделот, одделението) се: 1) луѓето кои што работат на маркетинг активностите да бидат мотивирани за успешно да ги извршуваат своите активности; 2) системот на информирање и комуницирање да овозможи рационално одлучување и ефикасна координација и контрола и 3) претпријатието не треба само пасивно да се прилагодува, туку и активно и иновативно да влијае на случувањата во средината (Слика 17.5).



Слика 17.5.: Фактори за добрата организација на претпријатието и маркетинг секторот

Некои компаративни студии укажуваат дека правилното структурирање на претпријатието е основен фактор за неговата успешност, заради следниве влијанија: Прво, самото структурирање на организацијата е тесно поврзано со разликата на средината и големината на претпријатијата. Односот помеѓу структурата и овие два индикатори е позитивен. Второ, степенот на структурирање на организацијата е во позитивна корелација со мобилноста на ангажирање на изворите на претпријатијата. Трето, структурирањето на организацијата е во позитивен однос со мобилноста на стручните луѓе. И, на крајот, важен услов за успешноста во работењето претставува лидерството во иновацијата заедно со структурирањето на претпријатијата⁴¹⁹.

Поаѓајќи од тоа дека организацијата на маркетинг-секторот, треба да ги застапува интересите на потрошувачите во претпријатието, тогаш истата треба да биде структурирана кон успешно задоволување на барањата на потрошувачите. Основата за ваквата цел се наоѓа во маркетинг концептот, односно неговата мисија и визија.

⁴¹⁹ Kugano T. et al. (1985), Strategic v. Evolutionary Management, North Holland, Amsterdam., стр. 207.

17.3. АДАПТИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО ЕРАТА НА ГЛОБАЛНОТО ПАЗАРНО СТОПАНИСУВАЊЕ

Во денешната ера на глобално пазарно стопанисување, успехот на секое претпријатие, покрај другото, се заснова и врз адаптирањето на неговата маркетинг стратегија и организациска структура на промените на глобалниот пазар и барањата на потрошувачите.

Всушност, соодветно формулираната маркетинг стратегија бара соодветно прилагодување и дизајнирање на организациска структура за успешен конкурентски настап на претпријатието на глобалниот пазар.

Практиката покажува дека успешно е она претпријатие кое што ја прилагодува структурата со стратегијата и нивната успешност се реализира преку оперативни деловни резултати.

Маркетинг стратегијата и структурата во меѓународниот маркетинг, треба да бидат прилагодени во согласност со барањата на меѓународниот пазар. Маркетинг структурата би требало да овозможи дефинирање на формалната поделба на улогите во извршувањето на меѓународните маркетинг активности и да ги идентификува лицата кои што ќе ги извршуваат тие активности.

Структурата треба да биде насочена кон клучните фактори на успехот и клучните задачи кои што треба да се остварат со примената на стратегијата.

Погледнато од прагматички аспект, може да се рече дека најдобра е онаа структура која што одговара на поставените стратегии и истите успешно ги остварува.

Колку е поедноставна структурата, полесна е и стратегиската акција. Покомплексната структура бара поголема мобилизација на менаџерскиот тим. Во тој поглед, мора да се имаат предвид сите маркетинг активности кои што треба да се извршуваат за подобра нивна организација и насочување.

Некои автори, вклучувајќи го и Kigen, наведуваат дека на домашниот пазар му одговара домашна организациска структура. Меѓународното претпријатие мора да има релативно самостојна организациона единица со можност за остварување на добивка, односно да се развива како посебна стратегиска работна единица. Мултинационалните претпријатија најчесто создаваат стратегиски работни единици по производ (линии на производи) или географското подрачје. За глобалното претпријатие во многу случаи одговара комбинираната матрица на структури.

Заради постигнување на успех, структурата на организацијата треба да биде усогласена со активностите кои што претпријатието ги извршува, преку користење на потребното знаење за пазарот и потребното знаење за производот и/или услугите. Организациона структура треба да биде концептирана во согласност со дефинираните цели и стратегии на претпријатето.

Доколку претпријатието е ориентирано регионално, тогаш одговара на географската структура која што во фокусот го има познавањето на купувачите и нивната средина.

Доколку, пак, се забележуваат варијации по производите во земјите, тогаш е потребна функционалната структура на претпријатието заради потребите за специјализација на потесна производна програма.

Додека, пак, ако се има предвид користењето на варијантите: производ/пазар, производ/функции и пазар/функции, тогаш потребна е матричната организациска структура. Кога разликите по производите се поголеми отколку разликите на пазарите, се создава организација по основните линии на производи. Потребно е да постојат соодветни димензии каде што создавањето на овој тип организациона структура ќе биде корисен.

Секое претпријатие што активно настапува на меѓународниот пазар, мора да ја има предвид потребата од адаптирање на својата организациска структура, како по форма на структурираност на организациските единици, така и по специјализација (и) координација на маркетинг активностите на меѓународниот пазар. Во тој поглед, **претпријатието пред себе треба да си постави повеќе прашања, како на пример: дали ориентацијата на претпријатието на глобалниот пазар бара посебна или посебни организациски единици на новите пазари или не.**

Доколку навистина се потребни нови организациски единици, тогаш се наметнува прашањето за тоа на кој принцип да се дизајнира организациската структура: дали по функциите, дали по географските подрачја, дали по производи или по линии на производи, или пак матрично. Па, откако е избран принципот за дизајнирање на организацијата, следи прашањето за начинот на избор на оптимален однос помеѓу специјализацијата (поделба на работата) и координација на меѓународните маркетинг активности итн.

Претпријатието за правилно да одговори на вака поставените прашања, треба да го користи искуството на неговото досегашното работење и искуството поврзано со работењето на други претпријатија, оценувањето на постоечката ситуација, но и предвидување на идниот тек на случувањата. Имено, доколку се процени дека е потребно структурата да ја следи стратегијата, тогаш мора да се поаѓа од одбраните стратегии на акциите за тековниот и наредниот временски период.

Некои извршени истражувања укажуваат дека во блиска иднина организациската структура на претпријатијата ќе биде базичен критичен фактор за остварување на успехот во меѓународната конкуренција⁴²⁰.

Всушност, организациската структура станува стратешка или диферентна предност, доколку е усогласена со принципите на работење во современото светско производство. Затоа, најважно е да се создаде организациска способност, во вистински момент да се реагира на стратешките предизвици на меѓународниот пазар и притоа да не се доведе во прашање постоечката производна активност.

Адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени, претставува базична основа за негов успех. Во тој поглед, неговата организациска структура треба да овозможи оптимален однос на централизација и децентрализација во одлучувањето.

Тоа значи давање можност некои активности да се централизираат, а други да се децентрализираат, односно да се делегираат (да им се

⁴²⁰ McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October. стр. 15.

овозвозможи) на организационите единици на претпријатијата, како на пример, во странство, сами да донесуваат соодветни одлуки во нивна надлежност, при тоа водејќи се по генералната стратегија.

Организацијата на смее да отиде толку во ширината што ќе овозможува целосно самостојна координација на работните активности на меѓународниот пазар.

При организирањето на маркетинг активности на меѓународните пазари, претпријатието би требало да води сметка за поголем број фактори.

Искуството говори дека маркетингот е работна функција која што е најтешко целосно да се централизира. Имено, маркетинг активностите секогаш бараат непосреден контакт со потрошувачите и дискреционо право на оние кои што контактираат во име на претпријатијата да се прилагодуваат на барањата на купувачите, конкуренцијата и прописите и стандардите кои што се владејачки на одредени пазарни сегменти.

Исто така, претпријатието за да биде успешно на глобалниот пазар потребно е да се прилагоди во согласност со широките меѓународни маркетинг активности и флексибилните технолошки и пазарните промени. Тоа значи дека претпријатието би требало да има организациска структура која што ќе му овозможува негово прилагодување на секој пазарен сегмент, користејќи ги притоа искуствата стекнати на другите пазарни сегменти.

Врз основа на стандардизацијата, централизацијата и начинот како се организирани, претпријатијата можат да се поделат во неколку категории.

Големите претпријатија како Nestle, можат да се посматраат како водечки претпријатија затоа што работат на глобално интегрираните пазари, а работниот систем е под контрола на управата во Швајцарија. Nestle се смета како стандардизирано и централизирано претпријатие.

ПРОГРАМСКИ ПРАШАЊА ОРГАНИЗАЦИЗИРАЊЕ		ПРИЛАГОДЕНО	СТАНДАРДИЗИРАНО
	ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНО	Атомизирана автономија	Операциска автономија
ЦЕНТРАЛИЗИРАНО	Автономија на маркетингот	→	Командно претпријатие

Слика 17.6.: Меѓународни маркетинг стратегии и организации⁴²¹

Географската организација го става акцентот на познавањето на поединечните пазари и може да биде применета во две варијанти: по земји и регионално.

⁴²¹ McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October., стр. 15.

Функционалната организација одговара на претпријатијата со тесна производна програма кога постојат мали варијации по производи и земји. Секој функционален менаџер одговара глобално и има, во зависност од големината на претпријатието, луѓе кои што таа работа ја извршуваат побрзо по региони отколку по поединечни земји. Кога разликите по производи се поголеми од разликите по пазарите, се оди на организација на маркетингот по линиите на производите.

Во одреден број случаи каде што не одговара, се потпира на еден принцип, се оди на матрична организација која најчесто го комбинира производниот и географскиот принцип.

Менаџерот на производи е одговорен за целиот пазар за одредени линии на производи, а менаџерот на пазарот за одредени пазари за сите линии на производот.

Кај претпријатијата кои се глобално ориентирани, се оди на создавање на посебни стратески работни единици, кои што имаат релативна слобода да ја прилагодуваат стратегијата и структурата на целните пазарни сегменти во рамките на целите и политиките на претпријатијата

Постои мислење дека претпријатијата кои што ги користат стратешките работни единици по производни принципи се развиваат побрзо од оние кои што ги користат географскиот принцип за нивното организирање. Доколку производната програма е подиверсифицирана, сè повеќе елементи се во прилог на создавање на меѓународните стратешки работни единици организирани по производните принципи⁴²². Се мисли дека таквата форма на организација успешно се концентрира на потребите на знаењата на едно место, додека географската организација бара поголем број луѓе од општ профил.

Матричната форма на организирање настојува да ги комбинира добрите страни на стручноста за производот, регионалната стручност и функционалната стручност. Тука обично се јавува проблем кој што се однесува на прекршување на одговорноста на луѓето од маркетингот⁴²³.

Меѓународно ориентираното претпријатие има две различни, но меѓусебно поврзани структури: статусна (правна) и управувачка (реална).

Статусната (правната) организација постои само на хартија - потребно е да се задоволи со правни прописи од земјата и општите посебни цели на претпријатието (да ги намали даноците и рестрикциите во работењето). Статусната организација ја дефинира правната и сопственичката структура која што ги поврзува филијалите со централата на претпријатијата. Секоја филијала на претпријатието во странство може да има личен статус, во зависност од правниот систем на земјата.

Управувачката (реалната) структура има за цел да овозможи реализирање на стратегијата на одреден пазарен сегмент и да ја прецизира одговорноста и надлежноста по структурни единици и нивоа, линиите на комуницирање и нивоата на одлучување и контролите.

⁴²² Hout T.M. et al. (1982) How Global Companies Win Out? Harvard Business Review, September-October., стр. 103.

⁴²³ Ball A.D. et al. (2006), International Business, McGraw-Hill/IRWIN, Boston., стр. 513.

Придонесот на глобалниот маркетинг во адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени ќе биде поголем доколку дејствува во организациска структура која што му овозможува на претпријатието да реагира на разликите во пазарната средина, збогатено со знаењето и искуствата за поделните национални пазари.

Како клучно прашање кое се наметнува кај претпријатијата во глобалната средина е како да се оствари рамнотежа помеѓу автономијата на филијалите и интеграцијата. На филијалите им е потребна автономија за да се прилагодат кон локалните услови, а на претпријатијата им е потребна интеграција заради ефикасно спроведување на поставената (формулираната) стратегија.

Стратегијата и организациската структурираност на глобалниот маркетинг ќе придонесе за успешно котирање на претпријатието на глобалниот пазар, доколку овозможи добро знаење, односно добро познавање на следниве четири компетентности на глобална основа и тоа на: 1) географијата (односно добро познавање на одредени земји, региони, подрачја, пазари и сл), 2) производот и know - how, 3) функционалната компетентност и 4) потрошувачите и нивните потреби⁴²⁴.

За поуспешно извршување на стратегијата на глобалниот маркетинг, потребно е организациската структурираност на претпријатието да овозможи да се формираат (организираат) и со посебни стратегиски организациски единици кои исклучиво ќе се занимаваат со меѓународното маркетинг работење.

Организирањето на посебни стратегиски организациски единици кои исклучиво ќе се занимаваат со меѓународното маркетинг работење е добро решение за диверсификуваните претпријатија. Во тој поглед, посебно влијание имаат четири фактори. Прво, зголемувањето на меѓународното работење бара посебни организациски единици кои ќе се носат со меѓународните барања. Второ, комплексноста во меѓународните операции бара една организациска единица чиј што менаџмент има доволно авторитет да ги води самостојно работите поврзани со меѓународниот пазар. Трето, меѓународните единици или меѓународната дивизија, често се формира кога претпријатието ги согледува можностите за интерните специјалисти да извршуваат посебни работи од меѓународна активност. Четврто, способност на топ менаџментот на претпријатието да може да ги предвиди глобалните можности и опасности.

Всушност, тие организациски единици се на исто ниво како и другите организациски единици во претпријатието со статус на дивизија или стратегиска работна единица и нејзината улога е да се занимава со сите меѓународни работни активности.

Кога формата на меѓународната дивизија е надмината, се пристапува на дизајн заснован на производот, регионот или функцијата. Тоа може да биде и по класи на потрошувачи во светот, како што е тоа случај со услужните претпријатија и финансиските организации. Глобалната форма по производ е иста како и на националниот пазар. Во рамките на производните дивизии се наоѓаат регионални управи за поединечни групи на земји. Географскиот

⁴²⁴ Keegen J.W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Upper Saddle River, N.J., стр. 51.

критериум се користи кај претпријатијата кои не користат високи технологии и имаат диверсификувана производна програма⁴²⁵.

После Втората светска војна, американските претпријатија користеле интернационален дизајн. Интернационалната филијала имала помала контрола над некои модификации на производите и стратегиите кои што ги спроведувале на своите пазари. Биле зависни од управата кога се создавала стратегијата во однос на тоа кои производи и процеси да ги воведат во претпријатието. Интернационалните филијали биле повеќе зависни од управата отколку од мултинационалните филијали. Управата на претпријатијата користела посебни начини на нивно поврзување.

Глобалниот дизајн е воведен од страна на јапонските претпријатија. Во тој дизајн управата имала значајна контрола над филијалите преку алокација на изворите и преку донесувањето на стратешките одлуки. Главната улога на меѓународните филијали била дистрибуција на производите и услугите на локалните пазари. Тоа овозможува создавање на глобална економија на обем. И покрај тоа што главната одговорност на филијалата е продажба на производите и услугите на поторшувачите, тие можат да придонесат и во иновацијата на производот. Се забележува дека глобалната организација не реагира добро на локалните разлики.

Традиционалниот дизајн на организацијата се заснова на претпоставката дека секоја филијала станува специјалист во извршувањето на поединечни активности, користејќи посебни извори и способности потребни на претпријатието. Поединечни филијали ги координираат активностите со управата и другите филијали. Phillips се смета за претпријатие кое што добро ги развило и добивките од транснационалниот дизајн. Различни филијали на ова претпријатие имаат различни улоги во иновирањето, производството и дистрибуцијата на поединечни производи. Секако, претпријатието мора да користи комплексни механизми на поврзување на филијалите.

Чест е случајот кога менаџерот на претпријатието за одредена земја има иста одговорност како и менаџерот од стратешките работни единици во сопствената земја, која што има статус центар на профитот. Тој извршува поголем број функции и одржува врска со регионалната и централната управа на претпријатијата. Улогата на менаџерот од земјата зависи, пред сè, од типот на претпријатието.

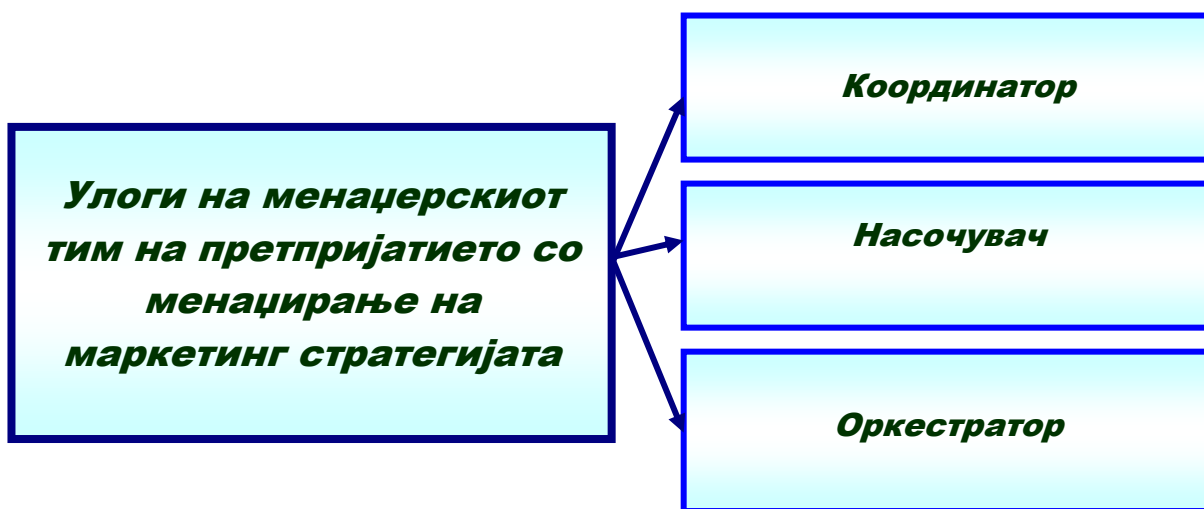
Кај меѓународните претпријатија, менаџерот од земјата има улога на трговец - дистрибутер и продава увезени производи од управата на својата територија. Кај мултинационалните претпријатија тој е локален врховен програмер кој што се занимава со локалните производи со одговорност за работниот успех.

⁴²⁵ Greenberg G. D. (2002), Designing Effective Organizations, u The Portable MBA in Management, editor Collier R. A. second edition, John Wiley and Sons Inc., New York., стр. 264. истакнува дека доминантен начин на организирање е мултинационалниот дизајн на организацијата. Создаден е во Европа. Секоја филијала во некоја земја функционира независно и има авторитет да донесува одлуки. Тоа е многу децентрализиран дизајн. Нема посебни врски со останатите филијали во другите земји, па ниту со управата на претпријатијата. Управата на претпријатијата користи финансиска контрола за да обезбеди координација на активностите. Основна слабост на овој дизајн е тоа што не може да се користи предноста од глобалната економија на обем.

Кај глобалните претпријатија, менаџерот од земјата е „амбасадор“ и работи заедно со менаџерите на производите и работите (работните активности). Се занимава со локалните прашања, посебно со трговијата.

Кај транснационалните претпријатија, менаџерот од земјата е „член на кабинетот“, што значи дека неговата улога е да ја прилагодува локалната филијала кон потребите на глобалната интеграција⁴²⁶.

Менаџментот (менаџерскиот тим) на претпријатието, во своето менаџирање со маркетинг стратегијата, може да се јави како: координатор, насочувач и оркестратор (Слика 17.7).



Слика 17.7.: Улоги на менаџерскиот тим на претпријатието со менаџирање на маркетинг стратегијата

Координатор е онаа управа која што дава многу слобода на филијалите и го користи профитот како мерило на работниот успех. Всушност, се работи за класично управување по пат на целите.

Насочувач е управата која што, исто така, го децентрализира авторитетот на одлучувања на филијалата, а во исто време им дава совети и поддршка, сведувајќи ги интервенциите на неопходна мерка.

Оркестратор е управата која што го задржува авторитетот на одлучување, така што менаџерите на филијалите имаат мала автономија. Таквиот стил на управата може да биде потребен во гранките каде глобалната конкуренција е голема и каде што за работните активности се потребни големи инвестициски вложувања.

Општо погледнато, маркетинг стратегијата и структурата во глобална ера на работење, треба да бидат прилагодени во согласност со барањата на таа глобализација. Маркетинг структурата би требала да овозможи дефинирање на формалната поделба на улогите во извршувањето на меѓународните маркетинг активности и да ги идентификува лицата кои што ќе ги извршуваат тие активности.

⁴²⁶ Terpstra W. and R. Sarathy (1997), International Marketing, seventh edition, The Dryden Press, Forth Worth., стр.902.

ГЛАВА XVIII

18. КОНТРОЛА НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

18. 1. ЦЕЛ, ВИДОВИ, ИНФОРМАЦИИ И АНАЛИЗА НА КОНТРОЛА НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

18.1.1. Поим и цел на контролата на маркетинг активностите

Контролата е функција на управување која врши мерење и корекција на активностите, со цел успешно исполнување на организациските цели.

Контролата е збир на активности преку кои што работните организации го проверуваат исполнувањето, односно постигнувањето на очекуваните резултатите.

Контролата е во тесна врска со другите менаџмент и маркетинг функции, а особено со планирањето. Одговорноста за извршување на функциите на контрола ја имаат сите менаџери независно од хиерархиското ниво на кое што припаѓаат.

Сите менаџери (па и оперативните) се одговорни за остварување на плановите, па затоа контролата е важен елемент во работата на секоја менаџерска категорија.

Контролата, исто така, има и значително влијание на мотивацијата и однесувањето на тимовите. Таа е процес (на водење на активностите спрема планот) и резултат (на производството спрема стандардот), па во таа смисла ги опфаќа сите активности кои што ги превзема менаџерот, со цел осигурување на вистинските перформанси на оние кои што се планирани или очекувани.

Контролата на маркетинг активностите е систематско и критичко преиспитување на планските одлуки и ефикасноста на функционирање на организациите.

Со контролата не се прави само констатирање на пројавените проблеми или девијации од планираните активности, туку таа ги утврдува и вистинските причини за проблемите и девијациите. Врз основа на анализата, треба да произлезат предлозите за корективна акција. За контролата да биде ефикасна, потребно и неопходно постоењето на прецизните стандарди.

Целта на контролата е да се проверат и споредат остварените резултати, дали се во согласност со дефинираните активности на маркетингот (односно дали се во согласност со стратегиите и целите на маркетингот), преку обезбедување и давање на информации.

Информациите од контролата треба да овозможуваат прегледност не само во појавите, туку и во причините за резултатите во маркетинг активностите.

Процесот на контролата мора да се набљудува и од аспект на меѓусебно поврзаните маркетинг активности со кои што треба да се управува, за да се оствари позитивна стратегија.

Во тој поглед, може да се дефинира дека **маркетинг контролата е систем на постапки, методи и техники кои што маркетинг менаџментот ги користи за да утврди и обезбеди усогласеност на маркетинг активностите со дефинираните цели, стратегијата и плановите.**

Значи, контролата не е само активност за забележување и идентификување на девијациите, како и корективна акција која што периодично се превзема кога ќе се утврди неусогласеност помеѓу планираното и оствареното, туку, пред сè, е процес на континуираното следење и усогласување на активностите, со цел за ефикасно и ефективно работење на препријатието.

18.1.2. Процес на контролата

Контролата е процес преку кој што се утврдува начинот на кој се остваруваат целите. Неисполнувањето на целите може да биде последица врз основа на:

- несоодветното однесување на работниците или менаџерите, некомпетентноста во работењето или раководењето, расипништвото, уништувањето, занемарувањето и непочитувањето на правилата и процедурите и сл.;
- неисполнувањето на поставните планови, т.е. норми или стандарди и
- нереалноста или неостварливоста на плановите.

Со тоа, превземањето на корективни акции е можно во три насоки: идентификација на изворите и отстранување на причините за отстапување (било во сегментот на водење, мотивација или во сегментот на управување со ресурсите) или со корекција на плановите, стратегијата или поставените цели.

Како составни елементите во процесот на контрола се јавуваат:

- 1) **Воспоставување на стандарди и методи за мерење на перформансите.** Всушност, целите се квантитативни и временски одредени, што значи со тоа конкретно се подложни на споредување;

- 2) *Мерење на перформансите и стандардите*, што претставува релативен процес со кој што се мери извршувањето на планираните идентификувани активности;
- 3) *Споредување на перформансите и стандардите*, кои што се извршуваат преку споредба за тоа дали се добиени или остварени резултатите идентични на целта, т.е. на претходно идентификувани стандарди;
- 4) *Вреднување на перформансите и вршење на потребна корекција врз забележаните аномалии во извршувањето на активностите*, односно користење на соодветни мерки, па доколку остварените резултати не ги задоволуваат стандардите, се превземаат корективни активности (Сл.18.1):



Слика 18.1.: Елементите во процесот на контрола

Додека, пак, како критериуми на ефективна контрола во претпријатието се јавуваат:

- 1) Поврзаноста со желбата за резултати (прифатлива стандардизација на перформансите);
- 2) Ориентација кон иднината (усогласеност на развојната и краткорочната политика);
- 3) Конзистентност (стратегииите, плановите и програмите мора помеѓу себе да се поклопуваат, а средствата и целите да се синхронизираат);
- 4) Усогласеност со условите во околината на претпријатието;
- 5) Интегралност (ги идентификува стратешките цели, инпути, извори, и изгубените часови при нивните излегувања, аутпути, редослед на

- активностите, повратни врски, соодветно поддржување на активностите, стандарди на мерење);
- 6) Објективност (непристрасност во однос на предметот на контрола);
 - 7) Комплетност (ги опфаќа посакуваните однесувања и резултатите во претпријатието);
 - 8) Навременост (информациите мора да се обезбедат на време) и
 - 9) Прифатливост (вработените ја прифаќаат).

18.1.3. Придонес на контролата

Без контрола, претпријатието нема можност брзо да реагира при одредените состојби, па затоа се пропуштаат приликите и тоа станува сè понеуспешно. Колку повеќе контролата е во состојба да ги антиципира случувањата, контролата е толку подобра.

Придонесите на контролата се состојат во:

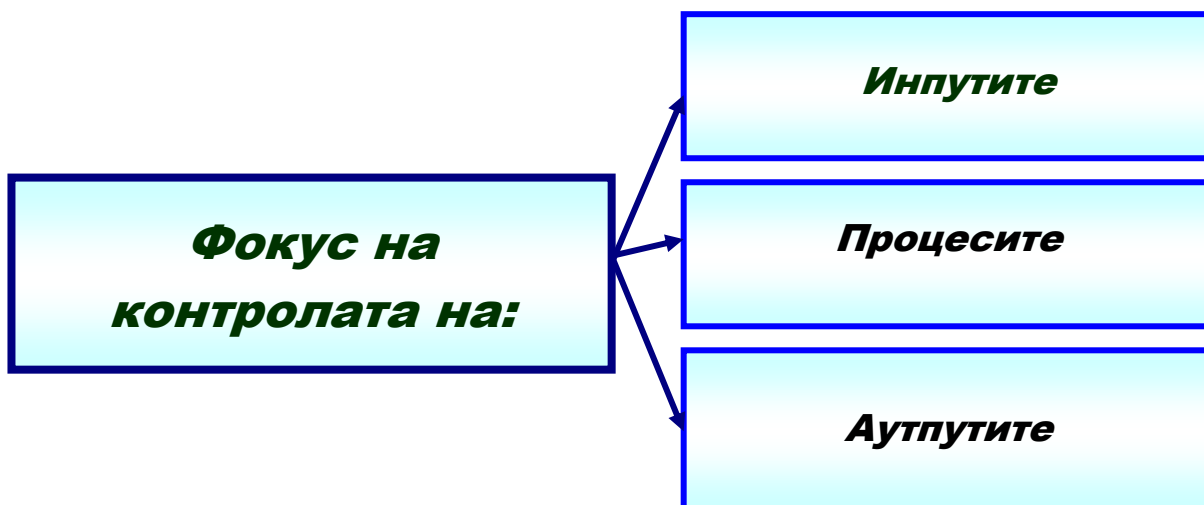
- Одредување на точноста на претпоставките на кои што се формулира стратегијата;
- Потврдување на ефективността на стратегијата и усогласеноста со целите, ресурсите и времето кое што е на располагање;
- Осигурување на функционирањето на претпријатието по планот и очекуваните резултати;
- Осигурување на податоците за вреднување на перформансите и
- Унапредување на организациското учење.

Сите овие придонеси, иако се истакнати поединечно, сепак, се изразуваат заеднички.

18.1.4. Видови на контрола во маркетинг активностите

Во зависност на што, како и кога се прави контролата, можат да се разликуваат повеќе видови контрола.

Така, во зависност од фазите на работењето на претпријатието, **контролата може да биде фокусирана на: *инпутите, процесите и аутпутите*** (Слика 18.2):



Слика 18.2.: Фокус на контролата

Контролата на инпутите (контрола на влезните ресурси) е активност која што се превзема пред почетокот на работната акција.

Контролата на процесот се извршува кога претпријатието настојува да влијае на начините на трансформациите на инпутите во аутпути, за да се остварат целите.

Контролата на аутпутите (контрола на излезните ресурси) се применува кога ќе се постават стандардите на работењето, со што се следи активноста и се оценуваат резултатите.

Исто така, во практиката, маркетинг контролата може да биде фокусирана и на финансиските активности на маркетинг активностите⁴²⁷.

Според маркетинг истражувачот Kotler, се разликуваат следниве видови на маркетинг контроли и тоа: *контрола на годишниот план, контрола на рентабилитетот, контролата на ефикасноста и стратешката контрола* (Слика 18.3):

⁴²⁷ Jaworski B.J. (1988) Towards a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences, Journal of Marketing, July. p.25.

Тип на контрола	Примарно	Цел на контролата	Пристапи
1. Контрола на годишен план	Топ менаџмент Среден менаџмент	Да се утврди дали се остварени планираните резултати	Анализа на продажбата Анализа на пазарното учество Финансиска анализа Анализа на ставовите
2. Контрола на рентабилност	Контролори на маркетингот	Да се утврди каде претпријатието ги создава и каде ги губи парите	Рентабилност по: - производи - територии - сегменти - потрошувачи - каналите на продажба - големината на нарачки
3. Контрола на ефикасност	Линиски и штабни менаџери Контролори на маркетингот	Да ја проценуваат и да ја подобруваат ефикасноста на вложувањата и влијанијата на издатоците во маркетингот	Ефикасност на: Продавачите Производствената пропаганда Унапредување на продажбата Дистрибуцијата
4. Стратегиска контрола	Топ менаџмент Ревизори на маркетингот	Да се утврди дали претпријатието настојува да ја користи најповолната можност за констатација на пазарот, производите и каналите на продажба	Се користат инструменти за мерење на ефикасноста на маркетингот: - ревизија на маркетингот - согледување на маркетинг квалитетот - согледување на етиката и општествената одговорност

Слика 18.3.: Типови на маркетинг контроли⁴²⁸

Контролата на годишниот план е онаа контрола која што ја извршува менаџментот на претпријатието и поединечните организациски единици, со цел да се утврди дали планските задачи се остварени. Акцентот се става на анализата на продажбата, учеството на пазарот и трошоците.

Контрола на рентабилноста е контролата која што ја извршува маркетинг персоналот со цел да се утврди преку кои активности претпријатието остварува добивка или загуба (по производи, пазари, купувачи и сл.).

Контролата на ефикасноста е онаа контрола која што ја извршуваат сите оперативни менаџери со цел да се процени и одобри ефикасноста во маркетинг вложувањата и влијанието на маркетинг издатоците.

⁴²⁸ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J p.685.

Стратегиската контрола ја извршува менаџментот на претпријатијата и ревизорите на маркетингот со цел да се утврди дали претпријатието ги користи на најдобар начин можноста на пазарот, производите и каналите на продажба

Маркетинг контролата треба да овозможи контрола и оценка како на ефикасноста, така и на ефективноста на маркетинг активностите.

Контролата преку стандардите на ефикасноста се фокусира на трошоците (како што се: вкупните трошоци, трошоците по територии, вкалкулираните трошоци по производи, по придобивање на купувачи, преку економската пропаганда, репрезентации, и сл.). Значи, ефикасноста е толку поголема, колку аутпутите се остварени со помалку трошоци.

Контролата преку стандардите на ефективноста во продажбата акцентот го става на: вкупната продажба, процентуалното зголемување на продажбата, учеството на пазарот и сл.; сатисфакции на потрошувачите (забележување на вредностите, лојалност кон марката, стапка на повторените купувања и сл.).

Ефикасноста на маркетинг активностите секогаш се мери со односот на инпутот и аутпутот. Колку поекономично (со помали трошоци) се остварени аутпутите, толку ефикасноста е поголема.

Ефективноста на маркетинг активностите се мери со остварениот ефект, т.е. цел, односно со аутпутот или со придонесот на конкретната маркетинг програма спрема некоја цел (манифестирана преку стандард на остварени единици на реализација, стварен профит и сл.).

Во поново време со право се истакнува дека контролата е упатена кон согледување на поврзаноста помеѓу формулирањето на маркетинг стратегијата и остварувањата на стратешките перформанси на претпријатието⁴²⁹.

Супериорни резултати се остваруваат само ако стратегијата е успешно имплементирана и правилно применета. На тој начин стратегијата се претвора во успешна акција, а контролата има улога да ги следи перформансите, за да се констатира дали претпријатието ја задржува стратешката иницијатива и ја зајакнува својата стратешка позиција на пазарот.

За да се оствари ефикасно следење на перформансите, треба да се превземат следните активности:

- 1) да се изберат стандарди за мерење на одредените перформанси, во одреден временски период;
- 2) да се споредат стандардите со остварните перформанси во одреден временски период;
- 3) да се специфицира прифатлив степен на девијациите од стандардот;
- 4) да се идентификуваат импликациите во девијациите на претпријатието и
- 5) да се модифицираат стратегиите и плановите, за активностите да се насочуваат кон остварување на целните маркетинг активности.

⁴²⁹ Noble H.C. and M.R. Mokwa (1999), Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, Journal of Marketing, October. p. 57.

Самата пазарна ориентација од претпријатието бара пошироко познавање на чувствителноста на потребите на потрошувачите и на акциите на конкурентите и ја нагласува потребата од координирано и тимско настапување при реализацијата на маркетинг стратегијата на претпријатието, со цел да се оствараат повисоки перформанси.

Контролирањето, а со тоа и оценката на остварените перформансите на маркетинг програмата, би требало да се одвива преку: степенот до кој што се остварени целите на програмата и степенот до кој што се остварени планираните активности на маркетинг програмата⁴³⁰.

Всушност, контролата и оценката на остварувањата на целите на маркетинг програмата се извршува преку многубројните мерила како што се: мерила на стандардните остварувања, мерилата засновани на перформанси и слично. Едни од таквите мерила се, на пример, мерилата за финансиските перформанси, кои му овозможуваат на маркетинг менаџментот да ги разбере, да ги следи и да управува со влијанието на маркетинг стратегиите врз остварувањето на профитот на претпријатијата. Контролата на маркетинг активностите мора да биде сеопфатна и да биде фокусирана како на тековните фази, така и на остварените ефектите на интерното и екстерното окружување на претпријатието (Слика 18.3).

<div> <div>КОНТРОЛА ПО ТЕКОВНИТЕ ФАЗИ</div> <div>КОНТРОЛА НА ИНТЕРНИТЕ И ЕКСТЕРНИТЕ ОСТВАРУВАЊА</div> </div>	<div> <div>КОНТРОЛА ВО ТЕКОТ НА ПРОЦЕСОТ</div> </div>	<div> <div>КОНТРОЛА НА ФИНАЛНИТЕ РЕЗУЛТАТИ</div> </div>
<div> <div>ИНТЕРНА</div> <div>(ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО)</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • дефектни производи • ненавремена испорака • грешка во пресметувањето • побарувања • обрт на залихите 	<ul style="list-style-type: none"> • нето профит/приход • принос од продажбата • добивка по единица • принос на активата • обрт на активата
<div> <div>ЕКСТЕРНА</div> <div>(НАДВОР ОД ПРЕТПРИЈАТИЕТО, ОДНОСНО НА ПАЗАРОТ)</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • сатисфакција на потрошувачите • релативен квалитет на производот • релативен квалитет на услугите • подготвеност за купување • свесност за производот 	<ul style="list-style-type: none"> • пазарно учество • задржување на потрошувачите • продажба на релативно нови производи • приход од потрошувачите • стапка на растот на пазарот

Слика 18.3.: Интерните во однос на екстерните мерила во однос на финалните резултати⁴³¹

⁴³⁰ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J p.420.

⁴³¹ Best J.P. (2004), Market-Based Management, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

На Слика 18.2 е прикажана споредба помеѓу контролата на тековните фази на активностите и на финалните перформанси. Иако двете насоки на мерења се важни, сепак, мерилата за тековните активности се водечки индикатор на перформансите.

Многу е значајно да се утврдат елементите на рентабилноста и да се согледа кои од нив се под влијание на маркетинг функциите. Покрај тоа, потребно е системично да се расчленува рентабилноста на маркетинг стратегијата, за подобро да се разбере нивната меѓузависност.

Контролата е многу зависна и од самото планирање на активностите на претпријатието. Всушност, **планирањето и контролата на маркетинг активностите** се тесно поврзани и едни со други се условуваат.

Контролата влијае на ефикасното остварување на плановите. Значи, ефикасното остварување на плановите е зависно од контролата, а истовремено е мерило за успехот на контролата. Информациите на контролата овозможуваат порационален пристап кон остварување на маркетинг плановите. Во тој поглед, основна улога игра повратната информација (feedback-от). Всушност, при контролирањето, повратна информација (feedback-от) претставува способноста која иницира прилагодување на идните плански одлуки, врз основа на согледувањата на резултатите од досегашното работење. Таа (повратна информација, т.е. feedback-от) ја покажува способноста на претпријатието да учи од сопствените искуства. Менаџментот на претпријатијата и маркетинг секторите мора да знаат како се остваруваат целите, стратегиите и плановите од маркетинг активностите. Контролата има за цел да овозможи не само корективна, туку и превентивна акција при контролирањето на факторите од кои што зависи остварувањето на поставените цели и формулираните стратегии и планови. Доколку претпријатието, преку контролата, увиди дека не се реализираат активностите на претпријатието во согласност со планирањето, тогаш тоа мора да се прилагодува корегирајќи ги понекогаш не само стратегиите и плановите, туку и целите.

Покрај feedback контролата која се заснова на принципот на вршење на контрола врз основа на споредувањата на оствареното со планираното и овозможува адаптивно реагирање на претпријатијата, а со тоа и намалување на варијациите од планот, се јавува и **превентивно ориентираната контрола**, т.е. **Feedforward** контролата.

Всушност, feedforward контролата се заснова на принципот на вршење контрола врз основа на концептивни погледи на планските претпоставки, а со тоа и антиципативно реагирање на претпријатијата. Таа, на менаџментот на маркетингот му овозможува да ги антиципира проблемите и можностите и навремено да реагира. Овој вид контрола е фокусиран на промените во работната средина на претпријатијата. Посебно внимание се посветува на факторите кои што значајно влијаат на резултатите од работењето на претпријатијата, посебно на оние кои што често се менуваат. Штом ќе дојде до нивни значителни промени, потребна е анализа на можното влијание на резултатите од работењето и превземањето, ако е потребно, **превентивни**

акции⁴³². Со тоа може да се рече дека feedforward контролата претставува *превентивно ориентирана контрола*

Превентивно ориентирана контрола е онаа контрола која што укажува како и кога на ефикасен начин и навремено треба да се превземе акција која, ако изостане, претпријатието ќе се соочи со проблемите во остварувањето на стратегијата. Превентивната контрола особено е насочена на следење на предвидените трендови во продажбата на производите и услугите на претпријатијата⁴³³.

Кај маркетинг контролата потребно е да се идентификуваат клучните фактори кои што би требало да се следат, а кои се однесуваат на базичната претпоставка од која се тргнува при формирањето на стратегијата. Тоа обично се оние претпоставки кои се однесуваат на дејствувањето на елементите и факторите на средината и оние кои се однесуваат на акциите на претпријатијата за спроведување на стратегијата.

Значи, како клучни варијабли кои што би требало да се следат во стратешката контрола обично се основните стратешки претпоставки врз основа на кои што е и формулирана стратегијата. Контролата на претпоставките, систематски проверува дали тие се оние кои што се дефинирани во времето на формулирањето на стратегијата. Корективната акција е неопходна или е предупредување, доколку стратешките претпоставки и проекции кои се основа за донесување на стратешките одлуки, се покажат како нереални. Тоа е предупредување дека во одредена мера би требало да се корегира маркетинг стратегијата.

Стратегиската контрола, иако се потпира на информациите од повеќе извори, сепак, таа повеќе се насочува кон иднината.

Стратегиската контрола има насочувачки карактери заради временското растојание помеѓу антиципираните промени - избраните стратегиски опции и конечните резултати.

При тоа, како претпоставка за успешноста на стратегиската контрола, се јавува доброто идентификување на критичните фактори на успехот уште во фазата на формулирање на стратегијата.

Потребно е превентивната контрола да ги следи промените на пазарот и да му сигнализира на маркетинг менаџментот за потребата од навремена акција. Поголемиот дел од промените на пазарот произлегуваат од недоволното информирање и спроведување на маркетинг стратегијата. Логично е, превентивната контрола особено да се насочува кон следење на остварувањето на предвидените трендови во продажбата на производот и услугите на претпријатијата. Грешките се неизбежни во предвидувањето на текот на случувањата на пазарот.

Целта на превентивната контрола е не само да се корегираат грешките направени во изминатиот временски период, туку да се предизвика тие да не се повторуваат во идното работење.

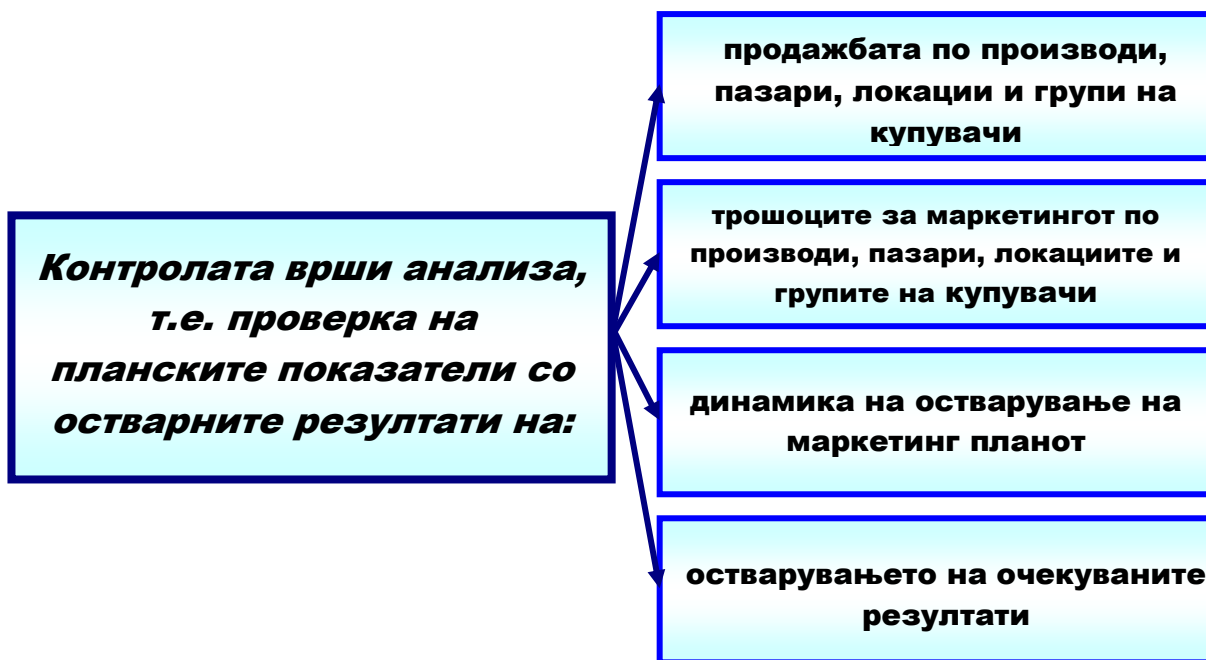
Доколку контролата на маркетинг активностите се сведува исклучиво на споредување на планираните задачи со остварните резултати, тогаш не

⁴³² Tadevall R. (1993), Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using the Feedforward Method, European Journal of Marketing, No. 1 –p.31.

⁴³³ Brasington N. and B. Pettitt (2005), Essential of Marketing, FT/PrenticeHall, Harlow, England p.423.

постојат можности да се превидат, односно да не се забележат неисполнувањата или проблемите со остварувањата.

При тоа, особено се анализираат планските показатели со остварните резултати по различни белези и тоа на: 1) продажбата по производи, пазари, локации и групи на купувачи; 2) трошоците за маркетингот по производи, пазари, локации и групи на купувачи; 3) динамика на остварување на маркетинг планот, 4) остварувањето на очекуваните резултати и сл. (Сл.18.4).



Слика 18.4.: Контрола, т.е. проверка на планските показатели со остварените резултати

Најголеми проблеми при контролата се јавуваат кога е потребно да се контролираат целите, политиките и стратегиите. Нормално е дека постапката на контролата, а посебно ревизијата, да тргне од целите – анализа на нивната рационалност, конзистентноста и структурата, а истовремено имајќи ја предвид положбата на претпријатијата во производството. Тоа е предуслов за ефикасноста на целиот процес, затоа што другите форми на планските одлуки - политики, стратегии и програмата и планот - можат да се оценуваат со констатирање на целта.

Маркетингот како екстерно ориентирана функција, става акцент на остварувањето на работниот успех на целните пазари. Во тој поглед, стратегијата како начин за остварување на целите најдобро се мери со нејзиниот придонес кон нивното остварување. Притоа не би требало да се занемари и оценувањето на начинот на кој што се остварени целите.

Маркетингот е ефикасен и ефективен доколку ефикасно и ефективно се остваруваат дефинираните цели. Стратегијата би требало да придонесе кон остварување на две базични цели и тоа: испорака на супериорната вредност

на потрошувачите и, истовремено, создавање на економските вредности за акционерите на претпријатијата.

Може да се рече дека **контролата се презема со цел да им се обезбеди на потрошувачите да ги добијат вистинските вредности од производите, а со тоа да се подигне нивното задоволство.** Таа влијае на наклоноста и лојалноста на потрошувачите кое што за резултат има зголемување на приливите на готовина, како и намалување на флукуацијата во купувањето на производите.

Со задоволувањето на потрошувачите, претпријатието создава добивка за себе на постоечките трансакции и постоечкиот временски период. Се мисли дека кога се задоволени потрошувачите тогаш расте и економската ефективна на претпријатието и истата придонесува за иден прилив на готовина.

Задоволните потрошувачи се лојални и повеќе купуваат, а со тоа и претпријатието станува поликвидно, порентабилно и поуспешно⁴³⁴. Тоа доведува до зголемување на добивката на претпријатието и дава можности за нови инвестирања во проширување на производите и пазарите.

Погледнато од статистички аспект на анализа и предвидување, потребно е квалитативната анализа да ѝ претходи на квантитативната во процесот на контролата. Прво, се анализираат целите и стратегиите, па потоа планот и програмите, постапките и методите. Врз основа на добро извршената квалитативна анализа можно е да се изврши прецизна квантитативна анализа.

Со таквата постапка се опфатени сите релевантни фактори значајни за оценување на рационалноста на маркетинг активностите на претпријатијата и не постои опасност за ненавремено предвидување на некои поважни фактори.

Правилната контрола претпочита секоја нејзина етапа да се изврши на рационален и ефикасен начин. Неадекватната контрола може да доведе до погрешни корективни акции. При контролирањето, посебно важно е да се утврди кои отстапувања од целта, стратегиите и планот се значајни и кои бараат корективна акција, а кои не се значајни. Корективната акција треба да одговара на ситуацијата и можностите на претпријатијата.

Како инструмент на контролата и директива за координирано извршување на маркетинг активностите се јавува планот на маркетингот. Па, затоа, планот, односно планирањето на активностите и контролата мораат да бидат поврзани.

Контролата за начинот на извршување на планот на маркетингот мора да отпочне веднаш штом претпријатието почнува да ги извршува тие плански активности.

Неопходно е да се организира континуирано извршување на контролата во остварувањето на планот на маркетингот со помош на: оперативната евиденција, статистиката, сметководството и перманентното споредување на планските задачи со остварените резултати. Притоа, извештајот за остварување на планот треба да содржи исти податоци, по ист критериум, како што биле дадени во планот на маркетингот.

⁴³⁴ Luck DJ. and O.L. Ferrel (1979), Marketing Strategy and Plan, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J. p.115.

Врз основа на анализата на остварување на планот од една страна, податоците добиени од анализите на пазарот (за движењето на побарувачката) и од секторот за производство и финансии (за измените во капацитетите и финансиската ситуација на претпријатијата), од друга страна, претпријатието може да врши неопходни навремени корекции и евентуална ревизија на планот на маркетингот.

Контролата на стратегискиот план се врши обично еднаш годишно. Контролата на тактичкиот план на маркетингот треба да се врши секој месец. Информациите за остварувањето мораат да бидат анализирани во текот на првата недела од наредниот месец во кој што се врши контролата, за да може да се превземе евентуална корективна акција.

Кај некои маркетинг активности потребна е контрола и во пократки временски интервали. Не смее да се врши само споредување на планските задачи и остварувања, туку мора да се влегува и во причините на евентуалните девијации.

Ако се погрешни претпоставките, односно податоците на кои што се заснова планот, неопходно е да се менуваат методите на информирање или изворите на податоци.

Сè она што треба да се контролира (т.е. споредува и мери) мора да се содржи во планот. Односно, планот е патоказ и ги поставува лимитите на типот на контролираните нешта (производи, активности, потрошувачи, пазари, инструменти и сл.) кои што се во фокусот на контролата.

При контролирањето се контролира сè она што е значајно во објаснувањето на успехот/неуспехот на маркетинг активностите, што може навремено да се идентификува и реагира, да се превземе корективна акција и она што може да се мери, било директно или индиректно.

18.1.5. Улогата на маркетинг информацискиот систем при контролата

Маркетинг информацискиот систем е потребен не само за донесување на маркетинг одлуки, туку и за контрола на реализирањето на маркетинг активностите. Квалитетот на контролата на маркетинг активностите многу зависи од квалитетот на информациите кои што се користат за оваа цел. Навремените информации овозможуваат претпријатието на време да реагира на воочените проблеми во маркетинг активностите.

Но, во голем број ситуации, кога треба брзо да се реагира, не смее да се чека на комплетните информации за да се превземе корективна акција од страна на маркетинг менаџментот.

При стабилни услови на работењето и стабилни услови на пазарот, можно е планските показатели во исто време да се третираат како и стандардите за мерење на ефикасноста на маркетинг активностите.

Доколку условите на работењето и условите на пазарот не се стабилни, тогаш, добро е да се издвои планот од стандардот на работењето, како основа за контрола на ефикасноста.

Всушност, планските задачи секогаш се еден вид стандарди за споредување на она што се сака да се потигне, односно да се остварат планираните цели и она што е постигнато (како и колку се остварени планираните цели).

Планските стандарди се од големо значење кај маркетинг дејностите во нивното насочување кон целта.

Меѓутоа, во нестабилни услови на работа, често е неопходно да се издвои она што се сака да се постигне (планските цели), односно она што служи за координирање на акциите на претпријатијата, од она што нормално се очекува да се направи при дадени услови за работа.

Стандардите на работењето за контролата се студиозна оценка на остварените можности на претпријатијата. Значи, стандардите не се создаваат само врз основа на искуствата или, уште помалку, на произволна оценка, туку тие се создаваат (формулираат) врз основа на студиозен научноистражувачки и прагматички приод. Тие се инструмент на контролата на ефикасноста на маркетинг активностите, за разлика од планските стандарди (показатели во планот) кои што се инструменти за мерење на остварувањата на планските задачи и оценување на избраните алтернативите при остварувањето на планот.

Стандардите кои служат за контрола треба да бидат утврдени врз основа на студиозен и стручен приод и да претставуваат критериуми за мерење на резултатите од маркетинг активностите, кои што можат да се остварат во постоечките услови на работа на претпријатијата. Тие настануваат врз база на знаење, познавање на минатото и антиципирање на ситуација во идниот плански период.

Стандардите треба да бидат реални и прифатени како такви и со тоа да ја изразуваат својата ефикасност. Ефикасноста на контролните стандарди зависи од: брзината со која што се укажува на девијацијата на остварените резултати од стандардите, прецизното утврдување на причини на девијација и навременото превземање на акции за да се отстрани девијацијата.

Улогата на контролата е да иницира ефикасно остварување на резултатите. Затоа, таа укажува на грешките, недостатоците или промашувањата и насочува на правиот пат, односно, како да се подобри работењето. Ако до тоа не дојде, тогаш залудна би била контролата и, со тоа, таа не ја остварува својата улога.

Активностите на контрола се исти, независно од организациското ниво на кое што се врши контролата на перформансите произлезени од маркетинг активностите.

За подобро изведување на контролата, корисно е кадрите (вработените) кои што работат на оперативните задачи да бидат вклучени во остварувањето на системот на контрола, со што ќе се осигура добивањето на потребните информации на време и во форма која ќе биде погодна како основа за донесување на стратешките одлуки.

За правилно мерење на перформансите важно е да се обезбеди специфичност, мерливост, прибавливост, релевантност и навременост со термичка определеност на податоците кои што се користат.

Контролата и анализата на перформансите е ориентирана кон утврдување на отстапувања, исклучоци или варијации од планските

перформанси. При едноставната контрола на продажбата, состојбите се прикажуваат преку бројки кои се компарираат или графички се прикажуваат, но не се споредуваат со стандардите. Со контролата и анализата на перформансите, менаџерите вршат споредување. Можат да се споредат поединечни продажни подрачја или да се споредат резултатите на поединечни подрачја во минатата и тековната година или според очекуваните перформанси. Суштината на анализата на перформансите е да се подобри изведувањето на маркетинг активностите⁴³⁵.

Посебно внимание при контролата се посветува на:

- 1) споредување на остварениот со планираниот приход од продажбата;
- 2) споредување на остварената продажба со онаа на конкурентите;
- 3) споредување на учеството на претпријатијата во продажбата на гранката во која што ја извршува својата работна активност;
- 4) следење на приливите на готовина од остварената продажба;
- 5) следењето на бројните единици на производи и често на бројот на објавените трансакции, да се утврди структурата на продажба по вредности;
- 6) следење на продажбата по географскиот критериум, за продажбата регионално да се расчлени за да се утврди потребата за преориентација;
- 7) следење на продажбата по гранките на производи или по марките, за да се процени портфолиото на производите и
- 8) да се процени продажбата по типот на купувачи, односно потрошувачи, за да се утврди во кои купувачи би требало да се вложува за да се задаржат, а кои би требало да се напуштат.

Со постоењето на ризикот и неизвесноста во пазарното производство, многу се чести и грешките во маркетинг активностите.

Контролата, не само што овозможува согледување на грешките, туку овозможува да се корегираат грешките направени во изминатото работење и тие да не се повторуваат во иднина.

Контролата е од посебно значење за активностите, бидејќи можат да се појават грешките заради нивната природа. Затоа постои потреба да се контролираат, како оние активности и резултати кои можат лесно да се измерат, така и оние кои што не можат да се мерат, а од кои што зависи стратешката позиција на претпријатијата на пазарот или на некој пазарен сегмент.

Целиот систем на контрола на маркетинг активностите треба да биде насочен кон подобрување на ефикасноста во работењето, во тековниот и идниот период. Во таа смисла информациите кои што ги дава контролата треба да им бидат на располагање на топ менаџментот и неговиот менаџерски тим, пред да донесуваат некои одлуки. Системот на контрола мора да биде поставен на начин, да укажува на одговорноста за неизвршувањето на планските одлуки, но во исто време да укажува на успешните акции на активностите, што води кон признавање и наградување. Маркетинг контролата

⁴³⁵ Luck DJ. and O.L. Ferle (1979), Marketing Strategy atid Flap, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J. 19/5.

треба да биде прилагодена на организационата структура на претпријатијата⁴³⁶.

Самиот процес на контрола мора да тргне од стандардите кои што се користаат како критериуми за мерење на маркетинг активностите.

Во маркетингот може да се користи добивката, приходот, учеството на пазарот и трошоците. Иако добивката не може прецизно да се утврди за секој дел од активностите, сепак, релативно можно е да се утврдат трошоците.

Остварениот приход е погоден критериум за компарирање со планираниот приход, за пократки временски периоди, но доколку се располага со потребни податоци за трошоците, за да се добијат реални показатели.

За успешен настап на пазарот, потребно е да се предвиди можното учество на претпријатијата на соодветните пазари. Учесството на пазарите може да се согледа и да се предвиди во подолг временски период само доколку постојат статистички податоци за продажба на производите, како на поединечните произведувачи, така и на сите производители и учесници на пазарите. Пристапот до таквите информации придонесува претпријатието да ги креира маркетинг активностите на пазарите на пократки периоди.

За правилно извршување на контролата неопходно е да постојат однапред утврдени стандарди кои ќе важат за целата организациона структура и кои ќе се однесуваат на отстапувања.

Системот на информации за контрола мора да биде така поставен да укажува на девијациите од планот. Бројот и видовите на информации кои што се даваат на поединечни органи во претпријатието не се идентични.

Извештаите за целта на контролата мора да ги содржат основните елементи кои овозможуваат увид во ситуацијата. Тие треба јасно да укажуваат на причината или причините кои што довеле до девијации на маркетинг активностите од планот или стандардот.

Сите носители на планските одлуки во организационата структура треба да добиваат информации неопходни за евентуалната корективна акција. Секој орган во организационата структура треба детално да ги добива оние информации кои што му се потребни за корективна акција, а останатите истите треба да ги добиваат глобално, така што ќе бидат запознаени со остварувањето на целите, стратегиите и плановите на сите организациони единици во организациската структура на претпријатието.

18.1.6. Контрола и анализа на остварената добивка од продажба и трошоците на маркетингот

Практичните сознанија, добиени преку контрола и анализа на остварената добивка на претпријатијата, укажуваат дека тие секогаш немаат иста стапка на добивка на секоја поединечна продажба.

Статистички погледнато, остварените стапки на добивка варираат околу просечната стапка на добивка на претпријатието, при постабилни услови на стопанисување.

⁴³⁶ Brasington N. and B. Pettitt (2005), *Essential of Marketing*, FT/PrenticeHall, Harlow, England. p.423.

Анализата на продажбата и трошоците по пазарни сегменти укажува на рентабилноста на поединечни пазарни сегменти и овозможува корекција на географската насоченост на продажбата.

Анализата на продажбата и трошоците по производи укажува на рентабилноста на поединечни производи од производната програма на претпријатијата и ги дава неопходните насоки за неговата модификација.

Исто така, анализата на продажбата и трошоците по купувачи, односно потрошувачи, овозможува да се констатира рентабилноста на работната соработка со поединечни купувачи. Анализата овозможува да се констатира како се остваруваат добиените резултати и во која насока акцијата треба да се превземе за да се подобри маркетинг активностите на претпријатијата.

Ако при контролата се користи, на пример, Pareto моделот на анализа (Pareto принципот 80:20), во тој случај потребно да е се знае дека тој укажува на поголемиот дел од вкупната продажба (а особено добивката), што често доаѓа од малку купувачи, малку производи или малку територии.

При контролата, претпријатието мора да го дефинира нивото на активности кои ќе се контролираат. Ако фокусот на контролата е нивото на претпријатието, како комплексен работен систем, тогаш како основен параметар е приносот на сопственоста, како целна функција на претпријатијата во пазарното производство.

Ако се врши контрола на маркетинг активностите за поединечни стратешки работни единици, тогаш вниманието се насочува на приносот на инвестициите кои што го остваруваат поединечни стратешки работни единици. Ако се контролира успехот на поединечни производи на целните пазари, тогаш вниманието се насочува на добивката како процент на приходот од продажба на производите.

Доколку не се располага со соодветни информации, посебно информации од сметководството, тешко е да се оцени точноста на ориентацијата на маркетинг активностите. Но, за жал, релативно мал број претпријатија имаат таков систем на сметководствена евиденција за да дадат потполно точни податоци за приходот, трошоците и добивката по поединечни производи и/или услуги и активности.

Така, на пример, кога обемот на продажба на некој пазар е многу значаен и во пораст, а трошоците на маркетингот на тој пазар се високи и не ја покриваат соодветната добивката, тогаш слободно може да се констатира дека експанзијата на тој пазар не е рентабилна.

Правилното управување со маркетинг активностите подразбира правилен избор на најповолна комбинација на трошоците по пазарни сегменти кои што овозможуваат максимирање на вкупната добивка за претпријатието. За да се постигне тоа, треба да се познава добивката која што се остварува по поединечни сегменти. Притоа, анализата е олеснета доколку комбинацијата на сегментите е непроменлива воопшто, или за време на планскиот период, што е можно да биде задоволен со познавањето на добивката само за претпријатието како целина. Во многу случаи вкупната рентабилност на продажба е условена со заедничка продажба на различни производи, па трошоците за маркетингот се заеднички.

Маркетинг контролата, треба да го овозможи насочување на маркетинг активностите кон поголемо зголемување на добивката отколку соодветното зголемување на трошоците или каде што се постигнува зголемување на добивката, со исто ниво на трошоци. Некогаш е можно да се влијае на намалувањето на трошоците при ист обем на продажба.

Во услови, односно за време на стагнирање или опаѓање на побарувачката, од големо значење е опаѓањето на обемот на продажбата да биде процентуално помало во однос на трошоците, што во бројни случаи во праксата е многу тешко да се оствари.

Контролата и анализата на продажбата на трошоците по производи, пазари, купувачи и слично, е од корист не само за маркетингот, туку и за другите работни функции во претпријатието - производството, финансиите и др. Тоа се клучните прашања врз основа на кои менаџментот на претпријатијата треба да донесе одлуки со кои ќе се подобри ефикасноста на маркетингот. Последиците од тие одлуки не се само прилагодување на маркетинг активностите, туку и низа други работни функции.

Целта на контролата е да ги согледа варијациите и преку своите информации да овозможи да се најде нова и подобра комбинација на маркетинг миксот. Затоа, потребно е да се согледуваат промените на поединечни инструменти (производи, цени, канали за дистрибуција и промоции), на начин со кој ќе се следи нивниот одраз врз вкупната добивка на претпријатијата.

Претпријатието мора да согледа дали новата комбинација на маркетинг миксот би донела поповолна добивка, отколку онаа комбинација која е дотогаш применувана. При тоа, не смеат да се бараат решенија само за краток рок, туку тоа мора да се бара за долгорочен период.

18.2. УЛОГАТА НА РЕВИЗИЈАТА НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ

Ревизијата претставува критичка анализа на маркетинг активностите, преку која што се овозможува идентификување и дијагностицирање на евентуално постоечките проблеми во тие активностите.

Нејзината цел не е само да се дијагностицираат проблемите, туку и да се укаже на начинот на кој тие можат да се решат, со што ќе се придонесе кон подобрување на ефективностата и ефикасноста на маркетинг активностите на претпријатијата.

Kotler ја дефинира маркетинг ревизијата како сеопфатна и систематска, независна и периодична анализа на претпријатието, со цел да се подобрат резултатите на маркетинг активностите на претпријатијата⁴³⁷.

Сеопфатноста значи дека ревизијата ги покрива сите маркетинг активности, а не само оние каде што моментално се јавуваат проблемите.

⁴³⁷ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J. p.695.

Систематски пристап е потребен затоа што во извршувањето на ревизијата мора да се поминува низ однапред прецизирани прецизно одредени фази на постапки. Тие кои што ја извршуваат ревизијата (односно ревизорите), било да се од претпријатијата или да се надвор од претпријатијата, мораат да бидат независни во просудувањето и оценките. Периодичното извршување овозможува навремено да се реагира на воочените проблеми во функционирањето на маркетингот.

Се мисли дека маркетинг ревизијата треба да биде интервенција која што овозможува учење и трансформација на маркетинг активностите врз основа на конзистентната програма⁴³⁸.

Како интегрален дел од методологијата на ревизијата треба да биде конкурентното споредување со најдобрите (Benchmarking). Причина за тоа е што претпријатието треба да изврши промени во критичните работни подрачја за стекнување на конкурентска предност. Претпријатието со кое што се врши споредба треба да биде познато по високите стандарди на перформансите во клучни категории со кои што другите сакаат да се споредуваат.

Ревизијата на маркетинг активностите зависи од барањата, опфаќањето и временската рамка на варијациите во која што таа треба да се спроведе. Во претпријатијата кои што имаат неповолна пазарна позиција, најчесто се превзема целокупната ревизија на маркетинг активностите со оглед на тоа дали се работи за неповолна пазарна ситуација или, пак, погрешно дефинирани цели и одбрани маркетинг стратегии.

Ревизијата на маркетинг активностите е неопходна при изработка на санкциона програма. Во производствената пракса почесто се превземаат ревизии на поединечните инструменти на маркетинг миксот, и покрај тоа што е многу тешко посебно да се набљудува нивната ефикасност

Кога претпријатието се наоѓа во неповолна ситуација, ревизијата обично се врши во брз и ограничен временски интервал, при што се задржува на симптомите и нивното елиминирање без идентификување на вистинските причини за проблемите.

Маркетинг ревизијата е активност со дијагностички карактер, која овозможува дијагностицирање на вистинските проблеми и превземање на рационална и навремена акција.

Дијагнозата е аналитичка постапка чија што цел е да се решат правилно проблемите, преку откривање на нивните причинители. Бројните проблеми на маркетинг активностите имаат исти или слични причинители. Затоа, доколку дијагнозата е погрешна, постои опасност од насочување на маркетинг напорот во погрешен правец. Затоа, ревизијата има за цел да ги открие скриените причинители кои што ги насочиле маркетинг активностите во погрешен правец.

За правилно дијагностицирање на проблемите и правилно насочување на маркетинг активностите при спроведувањето на ревизијата, неопходно е да се постават неколку прашања: Каде сме биле? Каде сме сега? Каде одиме? Каде можеме да одиме? Како да дојдеме таму? и слично и на кои, истовремено, е потребно да се настојува да се даде одговор.

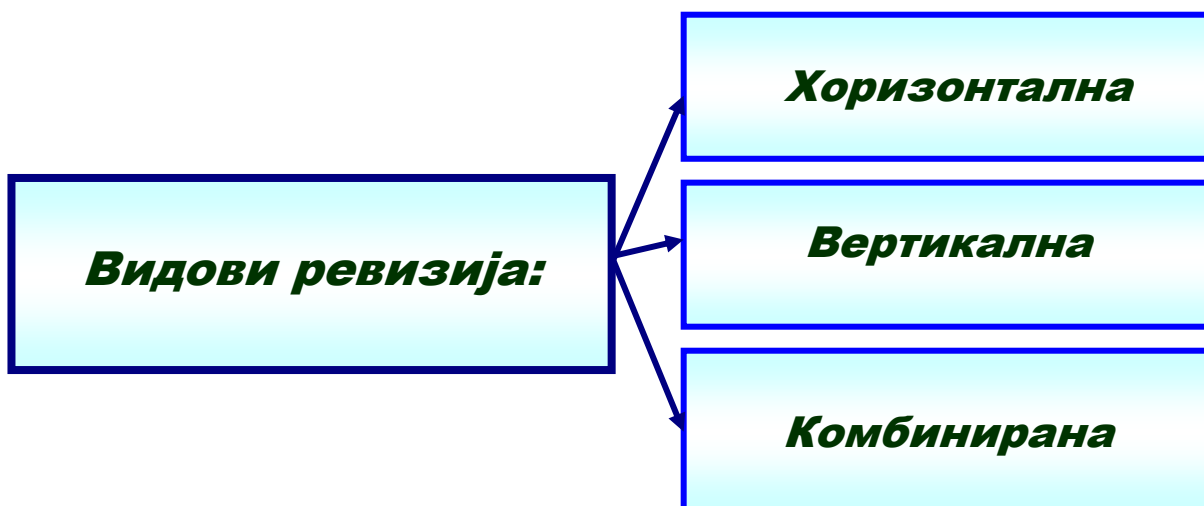
⁴³⁸ Brownlie D. (1999), Benchmarking Your Marketing Process, Long Range Planning, No. 1.p.92.

Тоа се (дијагноза, прогноза и план на акциите) трите клучни елементи на сеопфатната стратегија за ревизија на маркетингот⁴³⁹.

Неопходно е ревизијата да ја опфати целата дејност и тоа во периодот кога претпријатието нема посебни проблеми, за да се оцени студиозно маркетинг активностата.

За правилно да се дијагностицираат проблемите, односно нивните причинители, најнапред треба да се почне од проверка на целите, преку политиката, програмата, постапките, потоа проверка на активностите во организацијата и на поединците. Тоа не е лесно да се спроведе, затоа што не постојат некои пишани принципи и стандарди кои што говорат за начинот како треба да се извршува маркетинг активност на одредено претпријатие. Во претпријатието, нормално и перманентно, се вршат проверки на некои активности, затоа што ниедна маркетинг активност не се извршува толку добро, за тоа да не би можело да биде подобро. Меѓутоа, маркетинг ревизијата има за цел да ја оцени целината на маркетинг активностите.

Може да се разликува: **Хоризонтална, Вертикална и Комбинирана ревизија** (Слика 18.4):



Слика 18.4.: Видови ревизија

Хоризонталната ревизија ги разгледува сите инструменти на маркетинг активностите, со посебен акцент на оценка и анализа на заедничката улога на поединечни инструменти. Всушност, хоризонталната ревизија е преиспитување, т.е. детално анализирање на маркетинг миксот, односно критичка оценка на вкупниот маркетинг напор на претпријатијата.

Вертикалната ревизија се фокусира на преиспитување, т.е. детално анализирање на само еден инструмент или еден функционален аспект на маркетинг активностите.

Комбинирана ревизија се применува во посебни ситуации кога се врши анализирање на маркетинг миксот, односно се врши оценка на вкупниот

⁴³⁹ Mokwa H.P. (1986), The Strategic Marketing Audit. an Adaptation! Utilization Perspective, Journal of Business Strategy, Spring. p.30.

маркетинг напор на претпријатијата и, истовремено, се фокусира на детално анализирање само на еден инструмент или еден функционален аспект на маркетинг активностите, за кој се цени дека има посебно влијание во тој момент на реализација на маркетинг стратегијата.

Постојат повеќе компоненти на ревизија на маркетинг ситуации на претпријатијата, меѓу кои како поистакнати се:

- 1) Ревизија на маркетинг системот - анализа на квалитетот на системот на планирање, информирање и контрола на маркетинг активностите;
- 2) Ревизија на маркетинг средината - анализа на главните трендови на елементите и факторите на средината;
- 3) Ревизија на организација на маркетингот - проценка на нејзината способност да ја спроведе стратегијата во дадена пазарна ситуација;
- 4) Ревизија на маркетинг стратегијата - како целите или стратегиите се прилагодуваат на постоечката и предвидената ситуација на пазарот;
- 5) Ревизија на маркетинг функциите - проверка на главните инструменти на маркетинг миксот;
- 6) Ревизија на продуктивноста на маркетингот - проверка на рентабилноста на различните организациски делови на маркетингот и ефективноста на различните вложувања во маркетинг активностите⁴⁴⁰;
- 7) Ревизија на придобивките од маркетинг активностите за целокупната активност на претпријатието и сл.

За да биде успешна, ревизијата треба да биде добро планирана, организирана и водена. Неа може да ја врши самиот маркетинг сектор, службата на интерна контрола во претпријатието, некоја консултантска организација и слично. Кој ја врши, во голем дел зависи од тоа дали се врши периодично (на одредени временски интервали) или од случај до случај. Кога се врши во одредени временски интервали, тогаш ја извршуваат органите во претпријатието. Ако потребата на ситуацијата налага, може понекогаш да се ангажира консултантска организација. Многу е значајно однапред да се согледа влијанието на ревизијата која што е спроведена од луѓето кои работат во маркетинг секторот. Ревизијата треба да ја вршат експерти кои ги познаваат маркетинг активностите. Соработката со стручните од маркетингот е неопходна, независно од тоа кој орган ја врши ревизијата.

Основен фактор за целокупното работење на претпријатието, а со тоа и на ревизијата, е менаџментот (топ менаџментот со неговиот менаџерски тим) на претпријатието. Менаџментот на претпријатијата мора да донесе одлука за извршувањето на ревизија на маркетинг активностите на претпријатијата и да изврши избор на ревизори (интерни, екстерни или комбинирани). Состанокот на менаџментот со ревизорите е потребен за да се договорат за програмата и постапката за работа на ревизорите. Неопходен е постојаниот контакт на ревизорите и менаџерите на претпријатијата за акцијата да биде успешна. Тоа не значи дека на крајот на извршената работа не е потребно да се поднесе

⁴⁴⁰ Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J. стр. 638.

извештај во кој што ќе се даде дијагноза, прогноза и план на акциите за маркетинг активностите.

Ако се тргне од логичната претпоставка дека сè повеќе вреди да се планира и анализира, потребно е да се прецизира постапката на ревизијата. Пред сè, потребно е да се избере низа на контролни точки кои што се состојат од клучните фактори кои го усогласуваат маркетинг планот со планот на претпријатијата.

Контролата на точките за ревизија треба да се констатираат во процесот на планирање и тие не треба да се менуваат во нормална ситуација. За секоја контролна точка треба да се дефинира која е значајна девијација и како да се дојде до тие податоци навремено. Ако девијацијата не се оценува како значајна (на пр., остварено од планираното), не се превзема акција, туку се чека да се добијат нови информации. Ако девијацијата е оценета како значајна, неопходно е да се констатираат причините кои што ја предизвикале и врз основа на тоа да се прилагоди планот на маркетингот. Значењето на девијациите се оценува со констатација на ефектите на рентабилност на целиот маркетинг напор.

Ревизијата на маркетинг активностите во голем број претпријатија се извршува за поединечни производи и производна програма во целост. Со констатација на маркетингот, основен критериум во ревизијата на производната програма е степенот во кој што секој производ ги задоволува потребите и желбите на потрошувачите. Проверката, според тоа, се однесува на утврдување на конзистентноста на производите на барањата и потребите. Целта е производите да се прилагодат на барањата на потрошувачите. Некогаш е потребно да се менуваат линиите на производите, а некогаш производите во рамките на линиите, моделите, стиловите итн. Некогаш (најчесто), акцентот е ставен на сервисите на потрошувачите и нивната адекватност.

ЛИТЕРАТУРА:

References:

1. Aaker A. (1984), "Strategic Market Management", John Wiley and Sons, New York;
2. Aaker A.D. "Leveraging the Corporate Brands", California Management Review, (spring, 2004);
3. Achrol R. S., "Evolution of the Marketing Organization, New Forces for Turbulent Environment", Journal of marketing, (october, 1991);
4. Abell F. D. (1995), "Managing With Dual Strategies", The Free Press, New York;
5. Albaum G. et al. (2005), "International Marketing and Export Management", FT/Prentice-Hall, Harlow, England;
6. Amy Cortese, "A census in cyberspace", Business Week (5 may, 1997);
7. Andrew Ward, "Yahoo! in deal to carry news from the BBC", Financial Times (16 may, 2000);
8. Armstrong G. and P.Kotler (2005), "Marketing, an Introduction", Seventh edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ;
9. Assail H. (1985) "Marketing Management: Strategy and Action", Kent Publishing Company, Boston;
10. Baker M. J. (1985), "Marketing Strategy and Management", Macmillan Publishing Company;
11. Ball A.D. et al. (2006), "International Business", McGraw-Hill/IRWIN, Boston;
12. Barbara R. Lewis и Dale Littler (1998), "The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Marketing", Reference Reviews, 12, 4;
13. Barry Farber и Joyce Wycoff, "Customer service: evolution and revolution", Sales and Marketing Management (may, 1991);
14. Bartlett A. C., S. Ghoshal, "Going Global, Lessons from Late Movers", Harvard Business Review, (march-april, 2000);
15. Bean R., Rufford (2002), "The Bussiness of Innovation", AMACOM, New York;
16. Bendixen M. et al. (2004), "Brand Equity in the Business to Business Market", industrial marketing Management, No 33;
17. Berger, P. D. and Nasr, N. I.(1998),"Customer lifetime value: Marketing models and applications", Journal of Interactive Marketing;
18. Berman B. (2005), "Applying Yield Management Pricing to Your Service Business", Business Horizons, No. 48;
19. Berry, Leonard . "Relationship Marketing", American Marketing Association, Chicago, 1983;
20. Best J.R. (2004), *Market Driven Management*, third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.;
21. Blattberg C. Robert. and J.A. Deighton "Manage marketing by the Customer Equity Test", Harvard Business Review,(july-august, 1996);
22. Blythe J. (2001), "Essential of Marketing", second edition, Prentice Hall/Financial Times, London;
23. Bonoma T.V., A. Criterion, "Marketing Management Implementation", Sloan Management Review (winter, 1988);
24. Boyd W. H. Jr., C. O. Walker Jr. (1990), "Marketing Management: A Strategic Approach", Irwin, Homewood, Ill;
25. Boyd H. W. Jr. et al. (2002), "Marketing Management", fourth edition, Mc-Grow-Hill Companies, New York;
26. Bradley F. (1995), "Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Values", Prentice Hall Inc., London;
27. Bradley F. (2005), "International Marketing Strategy", FT/Prentice-Hall, Harlow, England;
28. Brasington N. and F. Pettit (2005), "Essential of Marketing", FT/Prentice Hall, Harlow, England;
29. Brenton J., W. Schiemann, "Management: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategies", Journal of Cost Management, (january-february, 2003);
30. Brownlie D. (1999), "Benchmarking Your Marketing Process", Long Range Planning, No.1;
31. Buaron R., "How To Win The Market-Shared Game? Try Changing The Rules", Management Review, (january, 1981);
32. Buchanan, R. and Gilles, C. (1990) "Value managed relationship: The key to customer retention and profitability", European Management Journal, vol 8, no. 4;
33. Cateora R. P. and J.O.H.N. Graham (2000), "International Marketing: A Distance Learning Program", Edinburg Business School, Heriot-Whatt University CGLM CAPCOM, Edinburgh;
34. Chakravorty B. "The New Rules for Bringing Innovations to Market", Harvard Business Review, (march, 2004);
35. Christensen C. M. et al. "Marketing Malpractice, the Cause and Cure", Harvard Business Review, (december, 2005);
36. Cinkota R. M. et al. (1994), "International Business", third edition, The Dryden Press, Fort Worth;
37. Colin Grant, "Theodore Levitt's marketing myopia", Journal of Business Ethics (february, 1999);
38. Colin Gilligan and Richard M.S. Wilson (2003) "Strategic marketing planning" 2003, Butterworth-Heinemann, Boston;

39. Court S. D. et al. (2001), "*Brand Leverage*", The McKinsey Quarterly, No. 2;
40. Danar N., T. Frost, "*Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*", Harvard Business Review, (march-april, 1999);
41. Daniels D. J. et al. (2004), "*International Business*", seventh edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.;
42. Daniels D.J., H. I. Radenbaugh (1986), "*International Business Environment and Operation*", fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading;
43. Day S. (1981), "*Strategic Marketing Analysis and Definitions: An Empirical Approach*", Strategic Management Journal, Vol. 2;
44. Dhananjayan Kashyap (august, 1996), "*Marketing myopia revisited: a look through the 'colored glass of a client'*", Marketing and Research Today;
45. Dickinson P. R. and J. I. Gintell, "*Market Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy*", Journal of Marketing, (april, 1997);
46. Dickson P. R. "Statics and Dynamics Mechanics of Competition: A Coment of Hunt and Morgans Competitive Advantage Theory", Journal of Marketing, (October, 1986);
47. Doyle, and R. Lowe (2001), "*International Marketing Strategy*", third edition, Thompson, Australia;
48. Easingwood C., A. Koustelos "*Marketing High-Technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution*", Business Horizons, (may-june, 2000);
49. Emmons G., "*Globalization Revisited*", Harvard Business School Bulletin, (september, 2003);
50. Ericson J. T., "*Competing with Technology in the World Arena*", The Journal of Business Strategy, (march-april, 1991);
51. Evans J. R. and B. Berman (1989), "*Marketing*", fourth edition, Macmillan Publishing Company, New York;
52. Evans J. , B. Berman (1994), "*Marketing*", sixth edition, Macmillan, New York;
53. Ferrell C. O., G. H. Lucas, D. Lisch (1994), "*Marketing Strategy*", South-Western Publishing Company, Cincinnati;
54. Francesco M.Nicosia (1966): "*Consumer Decision Processes*", Marketing and Advertising Implication, Prentice-Hall Inc.;
55. Frederick E. Webster, Jr, "*The changing role of marketing in the corporation*", Journal of Marketing (October, 1992);
56. Gabor Gari, "*Leveraging the rewards of strategic alliances*", The Journal of Business Strategy (april, 1999);
57. Gale, B.T.,Chapman., R.W. (1994) "*Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*", New York: Free Press;
58. Gale B. T. (1988), "*The Faces of Making Quality a Strategic Weapon*", The Strategic Planning Institute, Cambridge Mass;
59. Gale B. T., R. Klavans (1984), "*Formulating a Loyalty Improvement Strategy*", The Prinsletter, No. 31, Cambridge;
60. Gary Cokins, (2009) "*Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*", Hardcover;
61. Gilbert X., P. Strebel (1995), "*Developing Competitive Advantage Marketing Strategy*", ed. By Little D. and D. Wilson, Butterworth-Heinemann, Oxford;
62. Gilmor H. J. and B. J. Payne II "*The Four Buses of Mass Customization*", Harvard Business Review, Journal (february, 1997);
63. Gordon, Ian (1999), "*Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*", John Wiley and Sons Publishers;
64. Gordon R. Foxall (1987), "*A Behaviourist Perspective on Purchase and Consumption*", University of Birmingham, U.K.;
65. Grant R.M. (1991), "*Contemporary Strategy Analysis*", Cambridge, Mass;
66. Glazer T. "*Winning in Small Markets*", Sloan Management Review, (summer, 1999);
67. Golder, N.P. and C. O. Tillis, "*Pioneer Advantage: Marketing Leader of Marketing Laggard*", Journal of Marketing Research (may, 1992);
68. Gravens W. D. and N. E. Piercy (2003), "*Strategic Marketing*", seventh edition, McGraw Hill/IRWIN, Boston;
69. Gravens W. D. and G. N. F. Piercy (2006), "*Strategic Marketing*", eighth edition, McGraw-Hill, Boston
70. Greenberg G. D. (2002), "*Designing Effective Organizations, u The Portable MBA in Management*", editor Collar R. A. second edition, John Wiley and Sons Inc., New York,
71. Green Walls B. and J. Kahn "*All Strategy is Local*", Harvard Business Review, (september, 2005);
72. Griffin A., J. R. Houser, (1996), "*Integrating R&D and Marketing: a Review and Analysis of the Literature*", Journal of Product Innovation Management, No. 13;
73. Gulati R. and D. B. Oldroyd, "*The Quest for Consumer Focus*", Harvard Business Review, (april, 2005);
74. Gultinan J. R. and G. W. Paul (1988), "*Marketing Management*", second edition, Mc Grow-Hill Book Company, New York;
75. Gultinan P. J. et al. (1997), "*Marketing Management*", sixth edition, The Mc Grow-Hill Book Company Inc., New York;
76. Hackley F.R. (2004), "*Marketing Mistakes and Success*", ninth edition, John Wiley & Sons, New York;

77. Hamel G. (1993) *"The Future of Strategy"*, European Management Review, No 2;
78. Han K. J., N. Kim, R. K. Srivastava, *"Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link"*, Journal of Marketing, (october, 1998);
79. Hanchod A. (2004), *"Marketing Strategies"*, FT/Prentice-Hall, London;
80. Hanna N., H. R. Dodge (1995), *"Pricing Policies and Procedures"*, NY University Press, New York;
81. Harmsen H., B. Jensen (2004), *"Identifying the Determinants of Value in the Market: A Competence Based Approach"*, Journal of Business Research;
82. Harrell D. G. (2002), *"Marketing Connecting with Consumers"*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.;
83. Hayes H. M. (1996) et al. *"Business Marketing, Global Perspective"*, IRWIN, Chicago;
84. Het J., D. E. Garet, (1986), *"Marketing Management: A Comprehensive Reader"*, South-Western Publishing Company, Cincinnati;
85. Hewlett, S. A., *"The Boundaries of Business: The Human Resource Deficit"*, Harvard Business Review, (july – august, 1991);
86. Hiebing G. R., S. W. Cooper (2003), *"The Successful Marketing Plan"*, third edition, Mc Grow-Hill, New York;
87. Hinterhuber A. (2004), *"Toward Value-Driven Pricing - An Integrative Framework for Decision Making"*, Industrial Marketing Management, No. 33;
88. Hollensen S. (2003) *"Marketing Management: A Behavioral-Approach"*, FT/Prentice Hall, Harlow, England;
89. Hooley J. G. et al. (2005), *"The Performance Impact of Marketing Resources"*, Journal of Business Research, No. 58;
90. Horngren T. C. et al. (2002), *"Introduction to Management Accounting"*, twelfth edition, Prentice Hall International, Boston;
91. Hout T.M. et al. *"How Global Companies Win Out? Harvard Business Review"*, (september-october, 1982);
92. Hult M.T.G. et al. (2004) *"Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance"*, Industrial Marketing Management, No 33;
93. Huszagh M. S. et al. (1986) *"Global Marketing: An Empirical Investigation"*, The Columbia World of Business, Twentieth Anniversary, Issue 1976-1986;
94. Hutt M. R. and T.W.S. Speh (1979), *"Business Marketing Management"*, third edition, The Dryden Press, Chicago;
95. James G. Anderson, Hakan Hakansson и Jan Johanson, *"Dyadic business relationships within a business network context"*, Journal of Marketing (october, 1994);
96. Jaworski B.J. *"Towards a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences"*, Journal of Marketing, (july, 1988);
97. Jaworski B.J. et al. (2000) *"Market Driven VS Driving Markets"*, Journal of the Academy of Marketing Sciences 28(1);
98. Jin Z. et al. *"Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors"*, Journal of Strategic Marketing (december, 2004);
99. Jobber D. (1995), *"Principles and Practice of Marketing"*, McGraw-Hill Book Company, London;
100. Jobber D., D. Shipley (1998), *"Marketing Oriented Pricing Strategies"*, Journal of General Management, (summer, 1998);
101. Jobber D., J. Fahy (2003), *"Fundamentals of Marketing"*, Mc Grow-Hill, London;
102. Johansson K. J. (2003), *"Global Marketing"*, McGraw-Hill/IRWIN, Boston;
103. John Lynch and Dan Ariely (1999), *"Interactive Home Shopping: Effects of Search Cost for Price and Quality Information on Consumer Price Sensitivity, Satisfaction with Merchandise Selected and Retention"* Marketing Department, Duke University;
104. John V. Petrof, *"Relationship marketing: the emperor in used clothes"*, Business Horizons (march-april 1998);
105. Kagono T. et al. (1985), *"Strategic v. Evolutionary Management"*, North Holland, Amsterdam;
106. Kalyanam K. and M. Zweben, *"The Perfect Message at the Perfect Moment"*, Harvard Business Review, (november, 2005);
107. Karpilat A. E. et al. (2004) *"Market Driving Organisations: A Framework"*, Journal of the Academy of Marketing Sciences, No 5;
108. Kaynak E. and A. Kara (2004), *"Market Orientation and Organisational Performance: A Comparison in Marketing China Using Market-Oriented Scale (MARCOR)"*, Industrial Marketing Management;
109. Keegan J. W. (1995), *"Global Marketing Management"*, fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.;
110. Keegan J. W. (2002), *"Global Marketing Management"*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J.;
111. Keller K.I. *"Managing Brands for the Long-Run Brand Reinforcement and Revitalization Strategies"*, California Management Review, (spring, 1999);
112. Keller K. I. *"The Brand Report Card"*, Harvard, Business Review, (january-february, 2000);
113. Keller K. I. (2003), *"Strategic Brand Management"*, second edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.;
114. Keller L. K., Y.I.R. Moorthy, *"Branding in Developing Market"*, Business Horizons, (may-june, 2003);

115. Kim Benjamin (2000), *"Internet technologies grow in Europe"*, e.Business;
116. Kim C. W. and R. Manoborgne *"Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice"*, California Management Review, (winter, 2005);
117. Kirca H.A. et al. *"Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance"*, Journal of Marketing, (april, 2005);
118. Koepfler E. R., *"Strategic Plans for Global Market Players"*, The Journal of Business Strategy, (july-august, 1989);
119. Kohli A.K. and M. Jaworski, *"Market Orientation: the Construct, Research Proposition and Managerial Applications"*, Journal of Marketing, (april, 1980);
120. Kotler P., G Armstrong (2004), *"Principles of Marketing"*, tenth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J.;
121. Kotler P., *Kotler on Marketing*, New York: FreePress, (1999);
122. Kotler P. (1997), *"Marketing Management"*, ninth edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J.;
123. Kotler P. (1988), *"Marketing Management"*, sixth edition, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.;
124. Kotler P. (2003) *"Marketing Management"*, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J.;
125. Kotler P. et al. (2002), *"Principles of Marketing"*, third european edition, Prentice Hall, London;
126. Kotler P. and G. Armstrong (2001), *"Principles of Marketing"*, ninth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N. J.;
127. Kotler P. and G. Armstrong (2004) *"Principles of Marketing"*, tenth edition Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.;
128. Kotler P., K.L. Keller (2006), *"Marketing management"*, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ.;
129. Kumar V. (2008), *"Customer Lifetime Value-The path to profitability"*, Publishers Inc.;
130. Kumar V. *"Kill a Brand, Keep Customer"*, Harvard Business Review, (december. 2003);
131. Kumar V., A. Nagpal, *"Segmenting Global Markets: Look before you leap"*, Marketing research, (spring, 2001);
132. Lahman R. D. (1998) *"Customer Reaction to Variety: Too Much of a Good Thing?"*, Journal of Academy of Marketing Science, No. 1;
133. Lambert D., S. F Slater (1999), *"Perspective First, Fast and on Time: the Part to Success of Is It?"*, Journal of Product Innovation Management, No. 16;
134. Lampel J., H. Mintzberg, *"Customizing Customization"*, Sloan Management, Review, (fall, 1998);
135. Lancioni A.R. (2005), *"A Strategic Approach to Industrial Product Pricing: The Pricing Plan"*, Industrial Marketing, Management, No. 34;
136. Lehman R. D. and R. S. Winner (2002), *"Analysis for Marketing Planning"*, fifth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston;
137. Leventhal C.R.I. , *"Brand Strategy"*, Business Horizons, (september-October, 1996);
138. Levit T. *"Marketing myopia"*, Harvard Business Review (july-august, 1960);
139. Levit T. *"Marketing Myopia-Revised"*, Harvard Business Review, (september-october, 1975);
140. Levitt T., *"Marketing Success Through Differentiation of Everything"*, Harvard Business Review, (january-february, 1980);
141. Levitt T., *"Marketing Sense"*, Harvard Business Review, (september-october, 1989);
142. Libby Estell, *"This call center accelerates sales"*, Sales & Marketing Management (february, 1999);
143. Lowton J. and W. Schiemann, *"Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategies"*, Journal of Cost Management, (january-february, 2003);
144. Luck D.J. and O.C. Ferrell (1979), *"Marketing Strategy Plans"*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.;
145. Macmillan C. J., R. G. McGrath, *"Discovering New Points of Differentiation"*, Harvard Business Review (july – august, 1997);
146. Malcolm McDonald u Hugh Wilson (1999), *"E-Marketing: Improving marketing effectiveness in a digital world"*, Harlow: Pearson Education;
147. Marieke de Mooij (1998), *"Global Marketing and Advertising-Advertising Cultural Paradox"*, SAGE Publications, London;
148. Marketing's Bigger Voice in the Company, (1998), Stanford Business, December;
149. Mason J. B. and F. I. Ezell (1987), *"Marketing Principles and Strategy"*, Business, Publications, Inc, Plano;
150. Mathore S. S. (1988), *"How Fierce Complete: A New Classification of Generic Strategies"*, Journal of General Management, No. 1;
151. McDaniel C. and R. Gates (2004), *"Marketing Research"* sixth edition, John Wiley and Sons, New York;
152. McDonald B. H. M. (1995), *"Ten Barriers to Marketing Planning"*, Journal of marketing, No 5;
153. Mc Donald B. H. M., W. J. Keegan (1997), *"Marketing Plants That Work"*, Butterworth-Heinemann, Boston;
154. McGee L.W., R.C. Spiro, *"The Marketing Concept in Perspective"*, Business Horizons, (may-june, 1988);
155. McGoldrick'S. *"Managing Across Border"*, Harvard Business School Bulletin, (october, 1989);

156. Mercer D. (1998), *"Marketing Strategy, the Challenge of External Environment"*, SAGE Publications, London;
157. Mokwa M.P. (1986), *"The Strategic Marketing Audit. an Adaptation! Utilization Perspective"*, Journal of Business Strategy, (spring, 1986);
158. Moorman C., S. Miner *"The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development"*, Journal of Marketing, (july, 1998);
159. Moorman C., R. T. Best (1999), *"The Role of Marketing"*, Journal of Marketing, Special Issue;
160. Mullins W. J., O.C. Walker Jr., H.W. Boyd Jr. (2003), *"Marketing"*, Mc Grow-Hill Company, London;
161. Nachod A. (2004) *"Marketing Strategies"*, FT/Prentice Hall, London;
162. Nagle T.T., R. K. Holden (1995), *"The Strategy and Tactics of Pricing"*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.;
163. Narver J.C. and F.S. Slater, *"The Effect of Market Orientation on Business Profitability"*, Journal of Marketing, (october, 1990);
164. Noble H. C., P. M. Mokwa *"Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Marketing Theory"*, Journal of Marketing, (october, 1999);
165. Okonkwo A. et al. (1994) *"A Pricing Strategy Orientation to Global Competitiveness, a Proceedings of the 1994 Competitiveness in the Global Market Place"*, Boston;
166. Oliver L. R. (1977), *"Effect of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intension"*, Mc Grow-Hill Companies Inc., New York;
167. Olson M. E. et al *"The Performance Implications of Fit Among Business Strategy"*, Marketing Organisation Structure and Strategic Behavior, Journal of Marketing, (july, 2005);
168. O'Shaughnessy J. (1995), *"Competitive Marketing"*, third edition, Routledge, London;
169. Palmer A. R. and P. Millier (2004), *"Segmentation: Identification, Intuition and Implementations"*, Industrial Marketing Management, No 33;
170. Park C. W., G. Zaltman (1987), *"Marketing Management"*, Dryden Press, Chicago;
171. Park C. W. et. al. *"Strategic Brand Concept-Image Management"*, Journal of marketing, (october, 1986);
172. Paul D. Berger, *"Customer lifetime value: marketing models and applications"*, Journal of Interactive Marketing (winter, 1998);
173. Paul Fifield, Collin Gilligan (1996) *"Strategic marketing management: Planning and control, Analysis and Decision"* Butterworth-Heinemann Ltd;
174. Pearce II J. A. B. R. Robinsin Jr. (1988), *"Strategic Management"*, third edition, IRWIN, Homewood, ill.;
175. Perreault D.W Jr., E.J. McCarthy, *"Basic Marketing Concept in Perspective"*, Business Horizons, (may-june, 2002);
176. Perreault D. W., E. J. McCarthy (2002), *"Basic marketing"*, fourteenth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston;
177. Peter F. Drucker (1973), *"Management: Tasks, responsibilities, practices"*, New York, Harper&Row;
178. Peter Lorange, Johan Roos (1992), *"Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution"* (Cambridge ,MA: Blackwell;
179. Peter P. J., J. C. Olsen (2005), *"Consumer Behavior and Marketing Strategy"*, seventh edition, McGrow-Hill/IRWIN, Boston;
180. Philip Kotler ,(2000), *"Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control"*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;
181. Philip Kotler, Eduardo Roberto (1990), *"Social Marketing: Strategies for changing public behaviour"*, New York: Free Press;
182. Phillips C. et al. (1994), *"International Marketing Strategy"*, Routledge, London;
183. Piercy N. (1998), *"Marketing Implementations of Marketing Paradigm weakness for Strategy Execution Process"*, Journal of the Academy of Marketing Science. No 3;
184. Pinell J. B. (1993), *"Mass Customization: The New Frontier in Business Competition"*, Harvard Business School Press, Boston;
185. Pitt F. I. and M. H. Morris, *"When Marketing and Strategy Become One"*, Journal of General Management, winter, 1995);
186. Porter M. (1980), *"Competitive Strategy"*, The Free Press, New York;
187. Porter M. (1985), *"Competitive Advantage"*, The Free Press, New York;
188. Porter M. (1986), *"Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, a Competition in Global Industries"*, edited by M. Porter, Harvard Business School Press, Boston;
189. Porter M., *"The Strategic Role of International Marketing"*, The Journal of Consumer Marketing, (spring, 1986);
190. Porter M. (1990), *"The Competitive Advantage of Nations"*, The Macmillan Press, Ltd, London;
191. Rao R. V., J. H. Streckel (1998), *"Analysis for Strategy Marketing"*, Addison-Wesley, Reading, Mass;
192. Russel C.J.T. and R. Lane Klepner's (1995), *"Advertising Procedure"*, eleventh edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.;
193. Raymond D. Frost, Judy Strauss, *"The Internet: A new marketing tool"* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997);
194. Reed II A., L. E. Bolton, *"The complexity of Identity"*, MIT Sloan Management Review, (spring, 2005);
195. Richard Malcolm Sano Wilson, Colin Gilligan (2005) *"Strategic marketing management–planning, implementation & control"*, 3rd edition, Oxford;

196. Rodgers H. J. "Defensive Marketing", Harvard Business Review, (november, 2005);
197. Rogers P. and M. Blenko, "Who has the D?", Harvard Business Review, (january, 2004);
198. Roney W. C. "Planning for Strategic Contingencies, Business Horizons", (march-april, 2003);
199. Rosabeth Moss Kanter, "Why collaborate?", Executive Excellence (april, 1999);
200. Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999);
201. Salo N.D. "Strategy as Active Warning", Harvard Business Review (september, 2005);
202. Sawhney S. N. "Planning for Product Platforms", Sloan Management Review (summer, 1998);
203. Schnaars, P. S. (1991), "Marketing Strategy", The Free Press, New York;
204. Schultz M. and M. J. Hatch, "The Cycles of Corporate Branding, the Case of Lego Company", California Management Review, (fall, 2003);
205. Shocker D. A. et al. "Product Complements and Substitutes in the Real World: The Relevance of "Other Products", Journal of Marketing, (january, 2004);
206. Shomer J. and M. Sutcliffe (2004), "Economics for Business", Prentice Hall/Financial Times, London;
207. Sidhi S. M. and M. S. Sidhi "Six Sigma Pricing", Harvard Business Review, (may, 2005);
208. Slater F.S. and J.C. Narver, "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", Harvard Business Review, (september-october, 1994);
209. Smith W. R. (1963), "Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies", u Readings in Marketing, edited by N. Dirksen et al., Richard D. Irwin, Homewood, Ill;
210. Soberman A. D. (2003), "The Role of Differentiation in Markets Driven by Advertising", California Management Review, (spring, 2003);
211. Solomon R. M., W. Stewart (1997), "Marketing", Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.;
212. Sonu H. X. and N. M. "Critical development Activities for Really New Versus Incremental Products", Journal of Product Innovation Management, No. 15;
213. Stone J. "Making Choice", Stanford Business Review, (february, 2004);
214. Straus J. et al. (2006), "E-marketing", forth edition, Pearson/Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, N. J.;
215. Stuart L. Hart, "Beyond greening: strategies for a sustainable world", Harvard Business Review (january – february, 1997);
216. Subin, J. P. Workman (2004) "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Forms", Journal of Marketing;
217. Tadepalli R. (1993), "Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using the Feedforward Method", European Journal of Marketing, No.1;
218. Tapan K. Panda (2008) "Marketing management" 2nd edition, New Delhi;
219. Tedlow R. S. "New and Improved, the Story of Mass Marketing in America", Harvard Business School Bulletin, (spring, 1990);
220. Tetris J. G., P. N. Guilber "First to Market, First to Full? Real Causes of Enduring Market Leadership", Sloan Management Review, (winter, 1996);
221. Terpstra V. and R. Sarathy (1997), "International Marketing", seventh edition, The Dryden Press, Fort Worth;
222. Theodore Levitt, Day S.G. (1998), What Does It Mean To Be Market Driven?, Business Strategy Review, Spring;
223. Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review (november – december, 1995);
224. Thomas S.J. et al., "Getting the Most Out of All your Customers", Harvard Business Review, (july-august, 2004);
225. Thomas W. Gruen, "Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness", Business Horizons (november-december, 1997);
226. Thorold Barker, Caroline Daniel, "Boo.com collapses as investors refuse funds", Financial Times (18 may, 2000);
227. Top B. and PG. Walkers (1989), "Global Marketing Management", Allyn and Bacon, Boston;
228. Toumensen M. et al. (2004) , "Market Driving Versus Market Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationship", Industrial Marketing Management;
229. Tull S. D., G. R. Kahle (1990), "Marketing Management", Macmillan Publishing Company, New York;
230. Tzokas N. et al. (2004), "Navigating the New Product Development Process", Industrial Marketing Management, No. 33;
231. Urban G. L. et al. (1987), "Essentials of New Product Management", Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.;
232. Urban L. G. et al. "Pre-market Forecasting of Really New-Product Development", Harvard Business Review, (november-december, 1994);
233. Urban I., G. and H. J. Star (1990) "Advanced Marketing Strategy", Prentice Hall International, London;
234. Vandermerwe S. "Achieving Deep Customer Focus", MIT Sloan Management Review, (spring, 2004);
235. Vishwanath V., J. Mark "Your Brand Best Strategy", Harvard Business Review, (may – june, 1997);
236. Waggoner R. "Have You Made a Wrong Turn in Your Approach to Market", Journal of Business Strategy, (november-december, 1999);
237. Walker D. I., R. W. Ruekert, "Marketing Role on the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework", Journal of Marketing, (july, 1987);
238. Waxlander., P. M. Cole (1997), *Customer Connections*, Harvard Business School Press, Boston;

239. Webster Jr. E. F. et al), *"The Decline and Dispersion of Marketing Competence"*, MIT Sloan Management Review, summer, 2005);
240. Willard P. (1994), Organization for Marketing, u The marketing Book, edited by Baker M. J. third edition, Butterworth/Heinemann Ltd, Oxford;
241. Wilson R. M. S. (1992), *"Strategic Marketing Management"*, Butterworth/Heinemann Ltd, Oxford;
242. Womack P.J., T. Jones "Lean Consumption, Harvard Business Review, (march, 2005);
243. Woodall B.R. (1997), *"Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage"*, Journal of the Academy of marketing Science;
244. Yankelovich D. and D. Meer, *"Rediscovering Market Segmentation"*, Harvard Business Review, (february, 2004);
245. Yenyurt S. et al. (2005), *"A Global Market Advantage Framework: the Role of Global Market Knowledge Competencies"*, International Business Review, No 14;
246. Yip S. G. (1995), *"Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage"*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.;
247. Y. Wind, (1978) *"Issues and advances in segmentation research"*, Journal of marketing research;
248. Zhou Z. K. et al. *"The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations"*, Journal of marketing, (april, 2005).



ISBN 978-608-4708-86-5